

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA UVA EN EL PERÚ

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Elsa Milagros Caycho Rodríguez

Paul Condezo Aliaga

Karen Pancorbo Méndez

Juan Romero Casasola

Asesor: Profesor Ricardo Pino

Santiago de Surco, mayo 2017

Agradecimiento

Nuestro profundo agradecimiento a Dios, por darnos la oportunidad de crecer personal y profesionalmente, y por darnos la fortaleza y perseverancia para lograr culminar la tesis.



Dedicatoria

A Dios, por habernos dado la oportunidad de emprender este camino hasta lograr alcanzar nuestros objetivos; a nuestras familias, por su amor y confianza depositada; y a nuestros hijos, por quienes luchamos cada día, y a quienes queremos demostrar que podemos ser capaces de alcanzar nuestras metas solo con compromiso y dedicación.



Resumen Ejecutivo

En la última década, la demanda mundial por los productos naturales se ha incrementado. En el Perú esta oportunidad ha sido aprovechada por los productores de uva fresca de mesa, en un contexto en el que se ha registrado el aumento de las exportaciones en diversos mercados, siendo los principales países destino Estados Unidos, China, países europeos, entre otros. Por otro lado, los productos derivados de la uva también han presentado crecimiento, en especial el pisco que ha impactado en el consumo nacional e internacional. La ventaja comparativa del Perú con respecto a sus micro climas lo favorece debido a que se encuentra en condiciones de producir uva durante todo el año; sin embargo, no es aún aprovechada en su totalidad a pesar de que la agricultura es una de las actividades principales del sector rural y que con incentivos atractivos puede ser una vía para minimizar la pobreza en el Perú. Por estas razones, el presente trabajo desarrolla el Plan Estratégico de la Uva en el Perú.

El Plan Estratégico se elaboró sobre la base del análisis de los factores internos, externos y de la competitividad de la uva en el Perú, lo cual permitió definir las fortalezas y debilidades del Perú, así como las oportunidades y amenazas del mercado. Dentro de los principales factores, se encuentran el clima del Perú, la mano de obra económica, la disponibilidad de tierras de cultivo para habilitarlas, la alta calidad de la uva fresca y sus derivados, los tratados de libre comercio que impulsan la comercialización de los productos, y, en contraparte, la escasez de agua en algunos sectores, el empleo de tecnología para un adecuado rendimiento, dificultades infraestructurales y logísticas que encarecen la exportación, entre otros. Sobre la base de todo ello, se proponen los objetivos a largo plazo y las estrategias para lograrlos, cuyo fin primordial es el desarrollo de dicho sector en el Perú.

Abstract

In the last decade global demand for natural products has increased opportunity for the case of fresh table grapes has been very well used by Peru, showing the increase in exports to different markets, the main countries destination United States, China, and European countries, among others. On the other hand, products derived from grapes have also had a growth especially pisco, a product that has impacted the domestic and international consumption. The comparative advantage of the Peru in which its micro climates can have a grape production throughout the year, is not utilized in full, and with agriculture one of the main activities of the rural sector and with attractive incentives can be a way to minimize poverty in Peru, which is why this paper develops the Strategic Plan of the grape in Peru.

The Strategic Plan was developed based on the analysis of internal, external and competitiveness of the grapes in Peru factors, which allowed defining the strengths and weaknesses of Peru, as well as opportunities and threats in the market. Among the main factors climate of Peru, labor cheap, availability of arable land to enable them, the high quality of fresh grapes and its derivatives, the free trade agreements that drive product marketing is, in counterpart water shortages in some sectors, the use of technology for adequate performance, infrastructure and logistical issues that raise exports, among others. Based on all this, the long-term goals and strategies to achieve them, whose primary purpose is the development of this sector in Peru is proposed.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de la Uva en el Perú	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Visión.....	11
2.3 Misión.....	11
2.4 Valores.....	11
2.5 Código de Ética.....	12
2.6 Conclusiones.....	12
Capítulo III: Evaluación Externa.....	14
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	14
3.1.1 Intereses nacionales: Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	14
3.1.2 Potencial nacional.....	15
3.1.3 Principios cardinales.....	20
3.1.4 Influencia del análisis de la uva en el Perú.....	21
3.2 Análisis Competitivo del Perú	21
3.2.1 Condiciones de los factores	21
3.2.2 Condiciones de la demanda	22
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	23
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	24

3.2.5 Influencia del análisis de la uva en el Perú.....	24
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	24
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	24
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	29
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	36
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	39
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	41
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	43
3.5 La Uva en el Perú y sus competidores.....	44
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	44
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	45
3.5.3 Amenazas de los sustitutos.....	46
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	47
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	47
3.6 La Uva en el Perú y sus Referentes.....	47
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	50
3.8 Conclusiones.....	51
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	53
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	53
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	53
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	57
4.1.3 Operaciones y logística, infraestructura (O).....	59
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	61
4.1.5 Recursos humanos (H).....	63
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	64

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	65
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos	66
4.3 Conclusiones.....	66
Capítulo V: Intereses de la Uva en el Perú y Objetivos de Largo Plazo.....	68
5.1 Intereses de la Uva en el Perú.....	68
5.2 Potencial de la Industria de la Uva en el Perú	68
5.3 Principios Cardinales de la Uva en el Perú.....	69
5.3.1 Influencia de terceras partes	69
5.3.2 Lazos pasados presentes	70
5.3.3 Contrabalance de intereses	70
5.3.4 Conservación de los enemigos	70
5.4 Matriz de Intereses de la Uva en el Perú (MIO).....	70
5.5 Objetivos de Largo Plazo de la Uva	71
5.6 Conclusiones.....	72
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	73
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	73
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	74
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	77
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	78
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	78
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	79
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	80
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	80
6.9 Matriz de Ética (ME)	80
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	87

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	87
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	91
6.13 Conclusiones	91
Capítulo VII: Implementación Estratégica	92
7.1 Objetivos de Corto Plazo	92
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo	95
7.3 Políticas de cada Estrategia	95
7.4 Estructura de la Uva en el Perú	96
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	96
7.6 Recursos Humanos y Motivación	97
7.7 Gestión del Cambio	98
7.8 Conclusiones	99
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	100
8.1 Perspectiva de Control	100
8.1.1 Aprendizaje y crecimiento de la uva en el Perú	100
8.1.2 Perspectivas de los procesos internos	100
8.1.3 Perspectiva del cliente	100
8.1.4 Perspectiva financiera	100
8.2 Tablero de Control Balanceado	102
8.3 Conclusiones	102
Capítulo IX: Competitividad de la Uva en el Perú	103
9.1 Análisis Competitivo de la Uva en el Perú	103
9.1.1 Condiciones de los factores	103
9.1.2 Condiciones de la demanda	103
9.1.3 Sectores afines y auxiliares	104

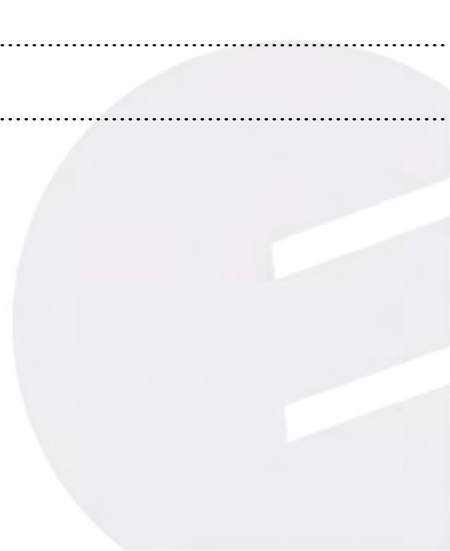
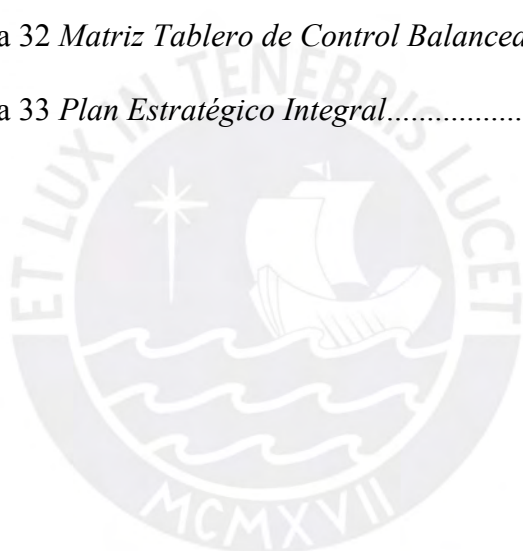
9.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	104
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Uva e Industria	104
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector de la Uva	104
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	105
9.5 Conclusiones.....	105
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	107
10.1 Plan Estratégico Integral	107
10.2 Conclusiones Finales	107
10.3 Recomendaciones Finales	109
Referencias.....	112



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Principales Variedades de Uva</i>	3
Tabla 2 <i>Producción y Exportación de Uva</i>	8
Tabla 3 <i>Población, Superficie Total y Agropecuaria</i>	16
Tabla 4 <i>Perú: Oferta y Demanda Global Trimestral</i>	18
Tabla 5 <i>Principales Países Importadores de Uva Fresca a Nivel Mundial (millones de USD)</i>	22
Tabla 6 <i>Impuesto a la Renta y Depreciación en el Sector Agrario No – Tradicional</i>	27
Tabla 7 <i>Producto Bruto Interno según Actividad Económica 2015-2014</i>	30
Tabla 8 <i>Principales Países de Destino de las Exportaciones de Uva Fresca (TM)</i>	37
Tabla 9 <i>Vista General de la Diversidad Climática del Perú</i>	41
Tabla 10 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	44
Tabla 11 <i>Producción Mundial de Uva Según Principales Países (millones de TM)</i>	48
Tabla 12 <i>Principales Países Exportadores de Uva Fresca a Nivel Mundial (millones de USD)</i>	50
Tabla 13 <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	50
Tabla 14 <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	51
Tabla 15 <i>Número de Unidades Agropecuarias por Tamaño de Unidad Agropecuaria y Según Región Natural, 1994-2012</i>	54
Tabla 16 <i>Condición Jurídica de los Productores Agropecuarios, según Región Natural</i>	55
Tabla 17 <i>Exportaciones de Uva de Mesa y precio en chacra</i>	63
Tabla 18 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	66
Tabla 19 <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	71
Tabla 20 <i>Proyección de Utilidades 2016 – 2026</i>	72
Tabla 21 <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	75
Tabla 22 <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i>	76

Tabla 23 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	81
Tabla 24 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	82
Tabla 25 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	86
Tabla 26 <i>Matriz de Ética (ME)</i>	87
Tabla 27 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	88
Tabla 28 <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	89
Tabla 29 <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> <i>(MEPCS)</i>	90
Tabla 30 <i>Rendimiento de los Cultivos de Uva (t/ha)</i>	94
Tabla 31 <i>Superficie Cosechada (en miles de ha)</i>	94
Tabla 32 <i>Matriz Tablero de Control Balanceado</i>	101
Tabla 33 <i>Plan Estratégico Integral</i>	111



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Partes de la uva.	2
<i>Figura 2.</i> Estructura interna de producción.	4
<i>Figura 3.</i> Producción de uva según regiones.....	6
<i>Figura 4.</i> Producción de uva según variedades.	7
<i>Figura 5.</i> Evolución de la producción nacional de uva en miles de TM.	8
<i>Figura 6.</i> Evolución de la exportación de productos agropecuarios y uva.....	9
<i>Figura 7.</i> Producto bruto interno y demanda interna 2008 al 2015.....	17
<i>Figura 8.</i> Exportación e importación FOB real: 2009-2016.....	23
<i>Figura 9.</i> Organigrama del Estado.....	25
<i>Figura 10.</i> Exportaciones del Perú 2001-2015.	31
<i>Figura 11.</i> Evolución de las exportaciones de uva fresca. Valor FOB US \$.	32
<i>Figura 12.</i> Precio promedio de exportación de uva fresca (USD/t).	34
<i>Figura 13.</i> Calendario de cosecha de la uva.	42
<i>Figura 14.</i> Principales importadores de uva de mesa, 2014.....	46
<i>Figura 15.</i> Ranking de países productores de uva según rendimiento.	49
<i>Figura 16.</i> Personas jurídicas (miles de productores).	55
<i>Figura 17.</i> Principales empresas peruanas que exportan uva.	56
<i>Figura 18.</i> Principales países de exportación 2013-2015.....	58
<i>Figura 19.</i> Ranking de los 20 países destino que pagan los precios más altos por la uva fresca peruana (USD/t).	59
<i>Figura 20.</i> Producción de uva por región.	60
<i>Figura 21.</i> Matriz PEYEA.....	74
<i>Figura 22.</i> Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)	77

<i>Figura 23. Matriz Interna Externa (MIE)</i>	78
<i>Figura 24. Matriz Gran Estrategia (MGE)</i>	79
<i>Figura 25. Estructura de la uva en el Perú</i>	96



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico está compuesto por un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este proceso consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP).

Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico presentado en la Figura 0.

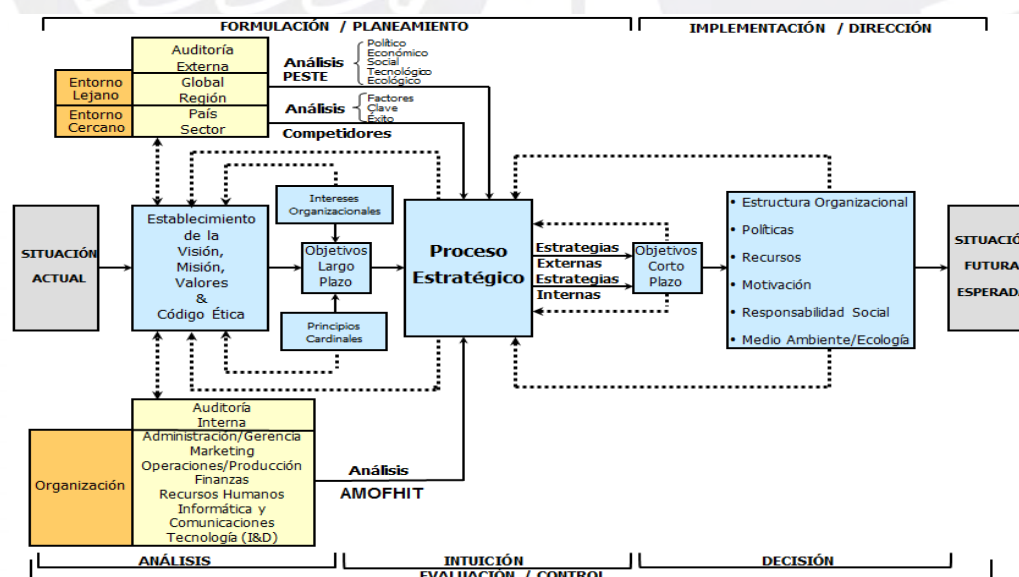


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (2da. Ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

El modelo se inicia con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guiarán y normarán el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado sobre la base de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los competidores se deriva la evaluación de la organización en relación con sus competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso, se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO) y sobre la base de la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas —MEFE, MEFI, MPC y MIO— constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el proceso estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas las siguientes matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son elegidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y su atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias en relación con los OLP, la cual se

utiliza para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerles frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización, lo que da lugar a la implementación estratégica. Esta última consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2013, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, estableciéndose las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. Un grave error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la evaluación estratégica se lleva a cabo basándose en cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, utilizando el Tablero de Control de Mando Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización, y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización.

Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El planeamiento estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de la Uva en el Perú

En el presente capítulo se detalla la situación actual de la uva en el Perú; se mencionan sus orígenes y sus diversas variedades, así como también el proceso al cual es sometido el fruto para obtener una uva de calidad para el consumidor final. Se identifican los principales productores y la posición que ocupa el Perú en el mundo con respecto al rendimiento de las tierras y la exportación del fruto. Finalmente, se procede a analizar la tendencia del crecimiento de la uva como fruto en el mundo.

1.1 Situación General

La vid pertenece a las vitáceas, una familia de arbustos trepadores cuyos frutos son las bayas. Los botánicos sitúan el origen de la uva cultivada en Europa en la región asiática del mar Caspio, desde donde las semillas se dispersaron hacia el oeste por toda la cuenca mediterránea (Agrobanco, 2015). La vid tiene una cosecha anual y empieza a producir al tercer año de ser instalada. Además, su desarrollo se produce en climas tropicales y subtropicales en los que las temperaturas oscilan entre 7 y 24 °C, y la humedad relativa, entre 70% y 80% (Agrobanco, 2008).

De acuerdo con Carranza (2009), la uva es rica en agua y azúcares, además contiene vitaminas, minerales y otros compuestos saludables para el ser humano. Su grano puede dividirse en tres partes: (a) la piel, también llamada hollejo, es parte del fruto que envuelve la pulpa o parte carnosa, constituye entre el 6% y 10% de la uva, y puede contener sustancias colorantes; (b) la pulpa, que concentra los principales componentes nutritivos; y (c) las pepas o semillas, que se localizan dentro de la pulpa, pero algunas variedades no las tienen. En la Figura 1 se muestra las tres partes que se identifican en el grano de uva: (a) zona central, (b) zona intermedia, y (c) zona periférica; además se detalla cada una de las sustancias que se encuentra en el fruto.

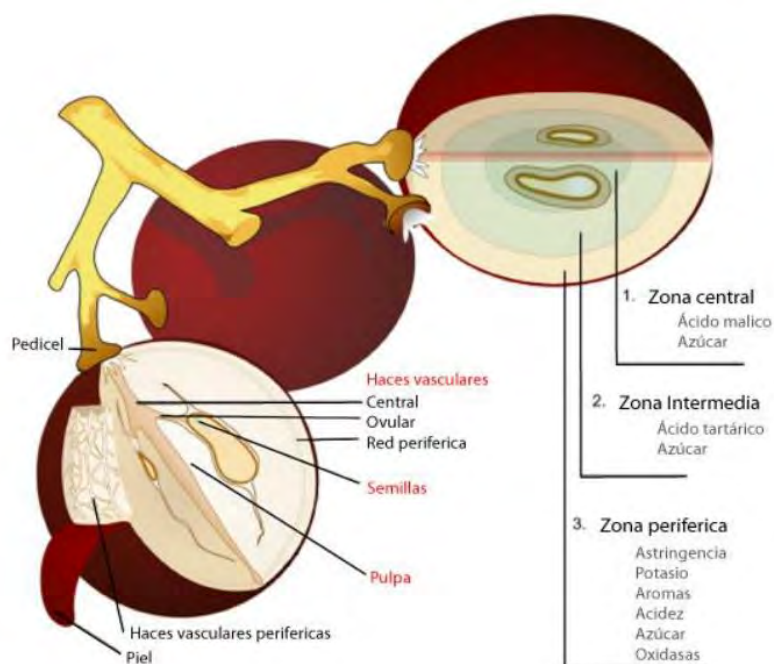


Figura 1. Partes de la uva.

Tomado de "Influencia del procesado en el valor nutritivo y funcional de la uva blanca", por Carranza, J., 2009, España, Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Al llegar a la maduración el fruto es cosechado, para luego proceder a la etapa de selección de la uva de acuerdo al tamaño de la baya. Finalmente, se procede al almacenaje a 0 °C para su conservación. Esta última etapa es una de las más relevantes por incidir en la calidad del producto final. Del total de la cosecha, una porción se destina para la elaboración de vinos y piscos; otra, al consumo directo; y una pequeña parte, a la elaboración de pasas y otros. Para la producción de un litro de vino se utiliza entre 1.3 y 1.5 kg de uva, y para un litro de pisco, entre 6 y 7 kg de uva (Maximixe, 2015). Es importante indicar que existen diferentes variedades, y que se ha identificado la idoneidad de las características de las variedades para asignarles un destino. Principalmente son cuatro los usos de la uva: (a) para mesa, destinado al consumo directo y que debe cumplir con requerimientos específicos por parte del consumidor extranjero; (b) vinos; (c) piscos; y (d) pasas, cuyo fruto no requiere estrictos estándares de calidad. En la Tabla 1, se muestran las principales variedades de uva y el destino según su uso.

Tabla 1

Principales Variedades de Uva

Destino	Tipos	Variedad
Para Mesa	Precoces	Cardinal, Alfonso Lavalle, Red Globe
	Semitardías	Rosa del Perú, Moscato de Hamburgo, Cereza Quebranta, Thompson Seedles, Italia
Para Vinos	Tardías	Tokay, Emperador
	Vinos blancos	Sauvignon Blanco, Pinot, Blanco Riesling, Albilla, Torontel
	Vinos tintos y rosados	Malbec, Barbera, Quebranta, Grenache, Cabernet, Sauvignon, Borgoña
Para Piscos		Albilla, Italia, Moscatel y Torontel, Mollar, Negra corriente, Quebranta y Uvina
Para Pasas		Italia de Pirolano, Moscato de Alejandría, Percette, Thompson Seedless, Sullana

Nota. Tomado de Maximixe (2015). Riesgos de Mercado. Uva

En los productores de uva con tierras de cultivo mayores a cinco hectáreas predomina la integración vertical, tanto para aquellos que producen vino, como pisco o uva. En la Figura 2, según Maximixe (2015), se muestra que, en todas las etapas de la cadena productiva de la vid, el apoyo de instituciones públicas se hace presente, como el Ministerio de Agricultura, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Servicio Nacional de Sanidad Agraria, entre otras organizaciones, con la finalidad de mantener la calidad fitosanitaria, las normativas relacionadas con el uso de tierras y agua, regulaciones de exportación, promoción de las frutas, entre otras medidas relevantes para la producción y comercialización de la uva. Además, analizando la demanda de exportación de uva para el 2016, es la uva de mesa el principal producto requerido, y genera beneficios para los agricultores grandes, medianos y pequeños. Si se considera solo el cultivo y los procesos relacionados con la exportación del fruto, y se compara con la elaboración de sus derivados, es la uva de mesa la de mayor acogida en la exportación, y obtiene mayores márgenes de ganancias para los involucrados.

Por este motivo, la presente tesis se enfoca en la uva de mesa.

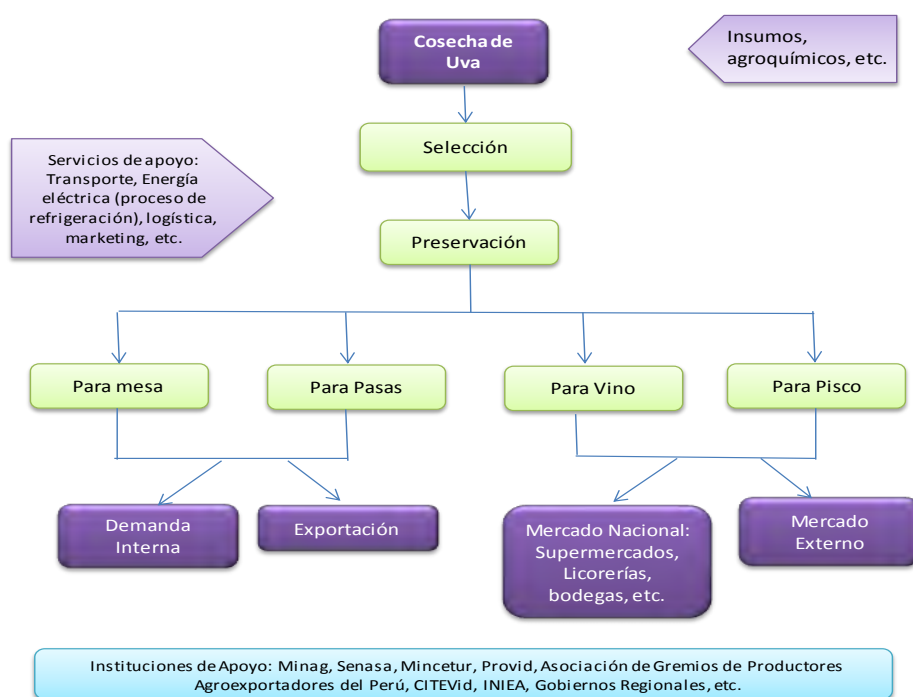


Figura 2. Estructura interna de producción.
Tomado de Riesgos de Mercado. Uva. Maximixe. Setiembre 2015

En cuanto a la producción de uva, de acuerdo con la Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO (como se cita en Maximixe, 2015), hace un par de años el crecimiento de la producción mundial de uva aumentó a 12.5% anual como resultado del aumento en el volumen de producción de EE. UU. (37.7%), Italia (16.3%) y China (9.5%). Como mayores productores de la uva figuran (a) China, que ha producido 11.7 millones de toneladas, lo que representa el 15.1% del total de la producción en el mundo, y en periodos en los que no se obtiene, cosechas se convierte en uno de los principales importadores por ser el país más poblado del mundo, con aproximadamente 1,357 millones de habitantes y una clase media en crecimiento; (b) EE. UU., con ocho millones de toneladas cosechadas en 395 mil ha, cuya mayor zona productora es California, en el valle de San Joaquín y la zona uva temprana de Coachella, que participa con el 5% de su producción total; e (c) Italia, que alcanzó las 7.7 millones de toneladas en el 2013, y es uno de los países con mayor superficie de vid con extensos terrenos de cultivo ubicado en las regiones de Spul

y Sicilia. Además, otros productores importantes fueron España y Chile, este último a pesar de haber perdido rentabilidad y competitividad a través de los años debido al crecimiento de sus costos de producción ante problemas climáticos que vienen enfrentando (Maximixe, 2015).

El Perú posee el séptimo mejor rendimiento por hectárea de uva a nivel mundial, con 20.1 t/ha en el 2013, siendo superado por Taiwán (33.3 t/ha) que tiene el rendimiento más alto a nivel mundial, Vietnam (25.5 t/ha), Iraq (22.5 t/ha), entre otros. Sus principales competidores, Estados Unidos y Chile, obtuvieron un rendimiento de 19.6 y 15.9 t/ha respectivamente (FAO, 2013). El rendimiento promedio mundial ha crecido en el 2013 en 10.6% con respecto al 2012. El Perú mantiene una producción de menos de 582,200 toneladas. A pesar de ello, se ubica dentro de los diez principales exportadores de uva en el mundo (Maximixe, 2015).

Una de las actividades más dinámicas que posee la economía peruana es la agroindustria. Como consecuencia de ello, las exportaciones de frutas y hortalizas registraron tasas de crecimiento entre 20 y 25 % anual durante los últimos cinco años, y todo parece indicar que dicho ritmo de crecimiento se mantendrá por los próximos años (Cillóniz, 2009). Si bien las exportaciones totales han caído a partir del 2012, reportando el 2015 un 13% menos de productos exportados con respecto al 2014, son los productos agropecuarios dentro de las exportaciones no tradicionales los que se han mantenido consistentemente con una pendiente positiva. Dentro de los productos no tradicionales de exportación se encuentra la uva fresca, que tuvo una participación de 3% en el 2005 con respecto a los productos agropecuarios exportados, pasando a una participación de 16% en el 2015 (Siicex, 2016).

La producción de uva a nivel nacional ha tenido una tendencia creciente debido al aumento de la demanda internacional y a una industria vitivinícola en crecimiento. Entre enero y julio del 2015, la producción alcanzó 257,6 mil toneladas, registrando un crecimiento

de 8.9% respecto a similar periodo del 2014, debido al aumento de las cosechas, principalmente en las regiones de Ica (37.5%), Piura (29%), Lima (13.9 %) y La Libertad (8.1%), como se muestra en la Figura 3. En el mismo periodo, las exportaciones tuvieron una caída de 2.5% con respecto al periodo 2014, alcanzando USD 232,6 millones, en respuesta a las mayores compras de nuestros principales mercados como Hong Kong y China, los cuales representan los mayores compradores con un 45.6% (Maximixe, 2015).

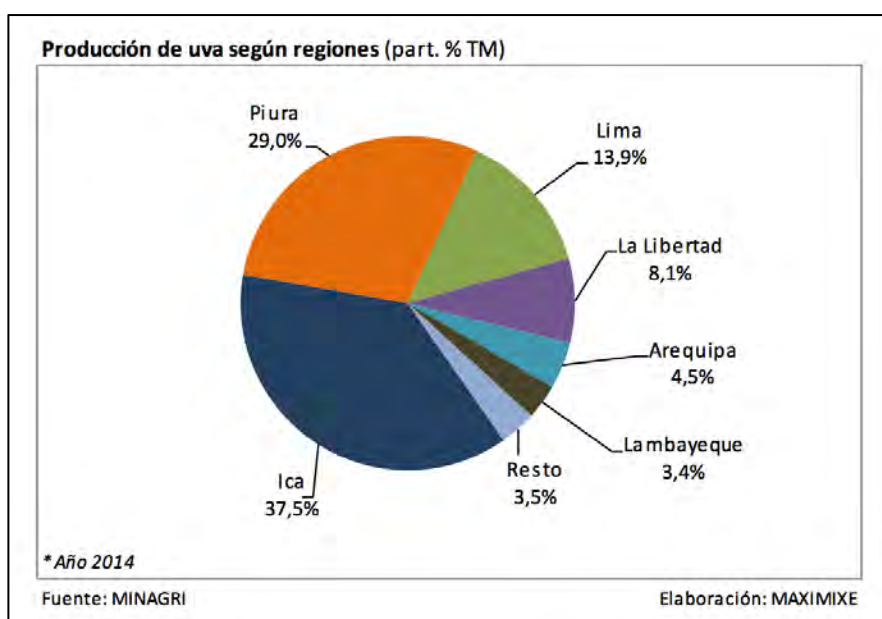


Figura 3. Producción de uva según regiones.
Tomado de “Riesgos de mercado: Uva”, por Maximixe (2015).

La uva posee varios productos derivados; sin embargo, el fruto fresco es uno de los más comercializados, por lo que en periodos en que la producción disminuye, de mayo a junio, es necesario importarlo para cubrir la demanda local. Maximixe (2015) señaló que en el 2014 se cosecharon 23,588 ha de uva, de las que se obtuvieron 507.1 mil toneladas. Las principales zonas productoras se ubicaron en Ica (39%), Piura (29%) y Lima (15%) y, aunque en los últimos años se han sembrado más áreas de las variedades sin pepa, aún lidera en participación la variedad Red Globe, como se muestra en la Figura 4.

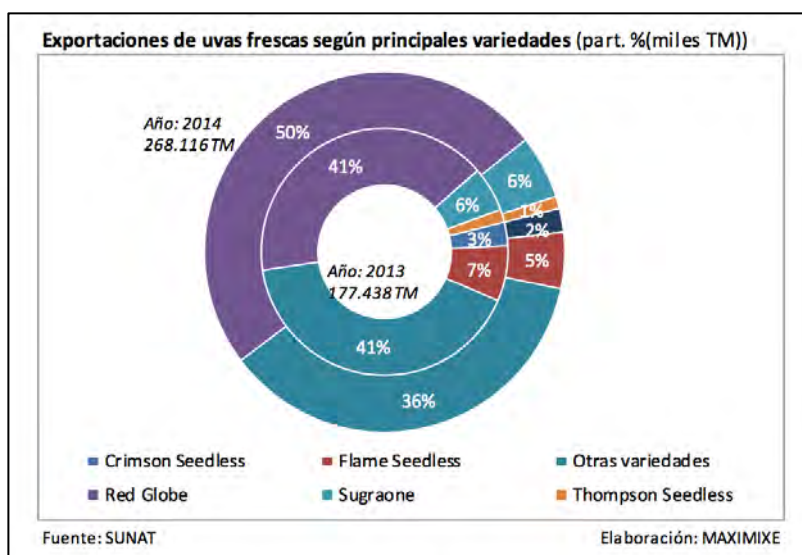


Figura 4. Producción de uva según variedades.
Tomado de “Riesgos de mercado: Uva”, por Maximixe (2015).

La producción de uva ha evolucionado en el tiempo, y ahora las exigencias son mayores por el rigor tecnológico y el conocimiento especializado que se ha incorporado en su elaboración, además de haber añadido buenas prácticas agrícolas, responsabilidad social y ambiental, inocuidad y sanidad de la fruta, como trazabilidad del producto a través de todo el proceso productivo y comercial, que repercute en la calidad de fruto obtenido. En el negocio de la uva se cumple con todos estos requisitos, tanto en el campo como en las plantas emparadoras, incluida la logística. A esto se debe el incremento en la demanda de la uva peruana y los mayores volúmenes de exportación, como se muestra en la Figura 5; se registró en el 2008 una cantidad de 223.4 mil toneladas de uva y se proyectaron 532,6 mil al cierre del 2013, lo que significa un incremento de 138% en ocho años. En la Tabla 2 se muestra los indicadores estratégicos que son monitoreados para el seguimiento del cultivo de la uva: (a) la producción anual, (b) el rendimiento por hectárea, (c) las exportaciones realizadas, y (d) el precio promedio al que se exportó el fruto. Como se muestra en la tabla uno de los factores relevantes es el incremento del rendimiento por hectárea debido a la incorporación de nuevas tierras, además se registró un precio promedio casi invariante en el tiempo debido a la saturación del mercado internacional de la variedad Red Globe, variedad predominante en las

cosechas del país.

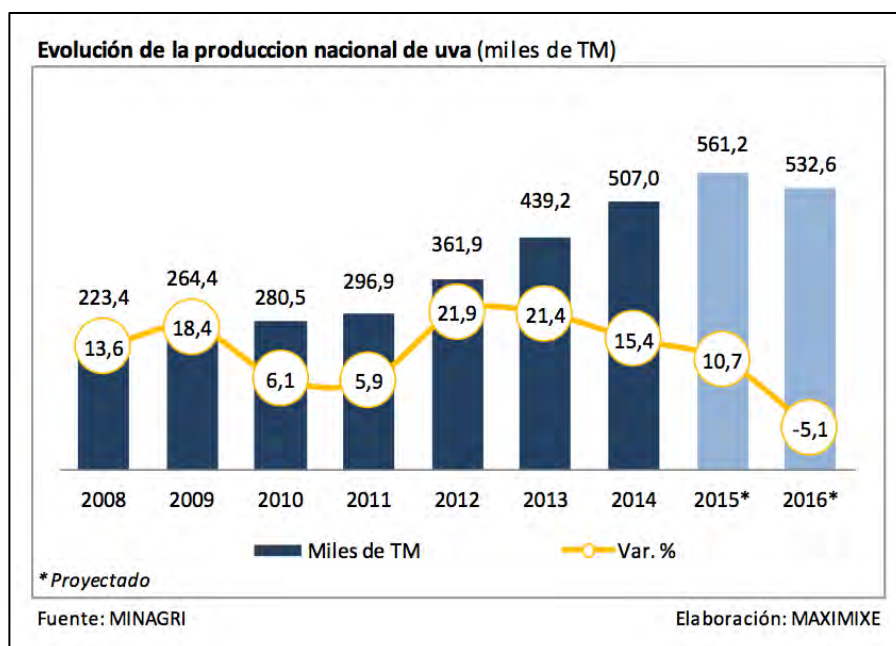


Figura 5. Evolución de la producción nacional de uva en miles de TM. Tomado de “Riesgos de mercado: Uva”, por Maximixe (2015).

Tabla 2

Producción y Exportación de Uva

	Histórico					Crec. Prom.	Proyección	
	2010	2011	2012	2013	2014	2010-2014	2015	2016
Crecimiento del VAB								
Agropecuario	4.3	4.1	5.9	1.4	1.4	3.4	1.5	2.5
Producción Nacional de Uva (miles de TM)	280.5	296.9	361.9	439.2	507	311	561.2	532.9
Var. %	6.1	5.9	21.9	21.4	15.4	17.7	10.7	-5.0
Rendimiento (TM por hectárea)	18.7	17.9	17.6	20.2	21.5	19.2	22.2	22.3
Var. %	-1.4	-4.2	-1.6	14.5	6.6	3.2	3.0	0.7
Exportaciones de Uva								
Millones de USD								
FAOB	186.2	293.0	364.0	443.0	645.1	386.3	763.7	726.9
Var. %	38.1	57.4	24.2	21.7	45.6	48.9	18.4	-4.8
Miles de TM	77.4	122	148.5	177.4	268.1	158.7	314.3	293.1
Var. %	28.2	57.7	21.7	19.5	51.1	45.2	17.2	-6.7
Precio promedio de exportación (USD/TM)	2,406.						2,430.	
	5	2,402.2	2,451.0	2,496.9	2,406.0	2,314.6	0	2,480.0
Var. %	7.8	-0.2	2.0	1.9	-3.6	1.5	1.0	2.1

Nota. Tomado de “Riesgos de mercado: Uva”, por Maximixe (2015).

Uno de los factores que impacta en la dinámica de comercialización de uvas frescas,

en especial de las exportaciones, es el costo logístico dado que incrementa significativamente los costos totales para la exportación. El Banco Mundial (2016) señaló que entre Piura y Paita el costo logístico es de 32.11% en función del valor del producto, y de Ica al Callao, 33.78%. En el país, el desarrollo de los medios de transporte ha permitido el crecimiento en la exportación de los productos agropecuarios. Si bien la exportación de uva no presenta la misma magnitud de crecimiento, sí se evidencia una tendencia positiva de crecimiento en el tiempo. En un escenario donde se da preferencia a la exportación es necesario identificar todos los factores que puedan elevar el costo al consumidor final para poder controlarlos y realizar análisis para disminuirlos sin impactar en la calidad del fruto final.

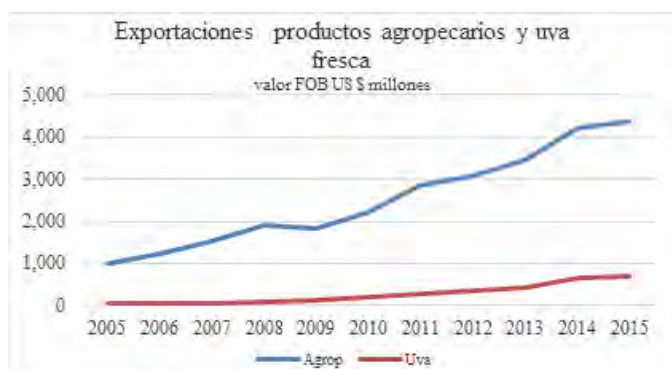


Figura 6. Evolución de la exportación de productos agropecuarios y uva. Tomado de “Exportaciones por grupos desde 1950”, por Banco Central de Reserva del Perú (2016). Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_13.xl. “Detalle de exportación por partida / países”, por Siicex (2016). Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/firmPaíses_x_Partida.aspx

1.2 Conclusiones

En el mercado mundial, la demanda nacional e internacional por uvas frescas está en crecimiento, lo que se evidencia en mayores exportaciones; de hecho, en el 2015 creció en 9%. En dicho contexto, al cierre del 2015 la producción nacional de uva tuvo una proyección de avance cerca al 16%, alcanzando un volumen aproximado de 600 mil toneladas. Dicho avance se explica por lo siguiente: (a) las mayores cosechas de Lambayeque, Arequipa, Ica y Piura principalmente, ante un mayor rendimiento de los cultivos, que en promedio alcanzaría las 21.8 t/ha en el 2015, y un incremento de las áreas cosechadas como resultado de buenas

prácticas y técnicas agrícolas; (b) la diversificación de la canasta exportadora; y (c) el ingreso de nuevas empresas agroexportadoras en la producción de uva; todo ello considerando condiciones climáticas normales. Un aspecto por mejorar se presenta en los costos logísticos, que encarecen la comercialización de las uvas frescas; además, estos costos trascienden en las actividades que se ejecutan en toda la cadena de producción.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

El presente capítulo detalla cuatro componentes iniciales de un planeamiento estratégico necesario para la formulación. Se expone la visión que se espera materializar de la uva en el Perú para los próximos diez años.

2.1 Antecedentes

En el presente capítulo se plantearán los cuatro componentes fundamentales de la formulación del proceso estratégico: (a) visión, (b) misión, (c) valores y (d) código de ética de la uva en el Perú, enfocado proyectivamente y en un horizonte de diez años.

2.2 Visión

Para el año 2026, el Perú será reconocido como uno de los principales exportadores de uva de América Latina, a través del desarrollo de buenas prácticas en el uso de recursos, logrando promover el progreso social, cultural y medio ambiental de las zonas productivas, así como la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.

2.3 Misión

Se establece la siguiente misión: Producir y comercializar uva conservando una alta calidad en el producto a través de procesos eficientes y personal capacitado para llevar a cabo las tareas, manteniendo una relación sostenible en el tiempo con nuestros principales proveedores y clientes.

2.4 Valores

Según D'Alessio (2013), los valores pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes debido a los siguientes impactos en las empresas: (a) norman, (b) encausan el desempeño de sus funcionarios, y (c) se constituyen en patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización a representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad siendo estas las siguientes:

- Honestidad: se fomentará entre todos los participantes de la cadena de valor de producción de uva un ambiente donde prime la verdad, incentivando el actuar alineado a lo que se piensa y se dice.
- Integridad: se incluirá a la población rural dentro del proceso de desarrollo del país cuidando que las decisiones de la empresa no las afecten.
- Competitividad: se incentivará capacitando a todos los actores de la cadena de valor para estar en la capacidad de ser comparados y controlados a través de estándares internacionales.

2.5 Código de Ética

A través del código de ética se busca que la toma de decisiones se encuentre alineada a los objetivos de la empresa:

- Buscar la creación de valor y riqueza a través de la elaboración de uva de alta calidad, mediante la mejora continua de los procesos que intervienen en su elaboración.
- Promover el desarrollo de buenas prácticas en la elaboración de la uva para preservar el medio ambiente, siendo responsables de no alterar el bienestar de la comunidad.
- Contribuir con el crecimiento y desarrollo del país.

2.6 Conclusiones

El planeamiento estratégico moderno considera los aprendizajes del pasado, los requerimientos del presente, y adquiere un sentido estratégico cuando involucra el diseño del futuro y las rutas necesarias para alcanzarlo. Asimismo, contribuye a la realización de la visión compartida del país articulando los objetivos estratégicos, indicadores y metas nacionales, sectoriales, territoriales e institucionales.

La misión y visión están enfocadas al desarrollo integral de la producción de uva en el Perú, con el objetivo de incrementar la rentabilidad a través de procesos eficientes, y recurso humano capacitado para las tareas necesarias, e incorporando dentro de la cadena de valor a

los proveedores y clientes. La implementación de los valores y código de ética busca crear el ambiente propicio para asegurar los estándares de calidad tanto para el producto como para la gestión de la organización, además de fomentar relaciones sostenibles con todos los involucrados: trabajadores, proveedores y clientes.



Capítulo III: Evaluación Externa

En el capítulo se desarrolla el entorno externo en el cual se desenvuelve la uva en el Perú, se identifica el interés nacional, el potencial nacional y los principios cardinales. Con el fin de elaborar la matriz de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), es necesario realizar el análisis tridimensional de Hartmann, el análisis de competitividad nacional y el análisis PESTEC, donde se recoge los principales puntos que influyen en la producción de uva en el Perú.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según D'Alessio (2013), las dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado en la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones son tres: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales: Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Hartmann (como se cita en D'Alessio, 2013) indicó que un Estado vela por los intereses nacionales para conseguir algo o protegerse frente a los demás estados. Para el Perú, según el Plan Bicentenario para el 2021, un interés nacional es la plena democratización de la sociedad y la vigencia irrestricta del derecho a la vida, la dignidad de las personas, la identidad e integridad, la no discriminación, el respeto de la diversidad cultural y libre desarrollo y bienestar de todos los peruanos, de acuerdo a la Constitución Política del Perú y en los tratados internacionales de derechos humanos suscritos por el Estado peruano. Así mismo, indicó que, para alinearse en este interés nacional, se requiere expandir las capacidades humanas para que todas las personas puedan tener oportunidad de desarrollarse en todas sus dimensiones como seres humanos, lo que, a su vez, implica la reducción de la pobreza y la pobreza extrema como males sociales, y la aceptación de los valores de meritocracia, laboriosidad, cooperación, honestidad, solidaridad e inclusión social. Además, se debe estimular y reconocer la creatividad, el emprendimiento y la creación de riqueza.

Para el sector agrícola los intereses nacionales presentan un nivel de intensidad mayor debido a que el fomento del desarrollo humano junto con la tecnificación de procesos utilizados permitirán continuar con la evolución del sector; esto se ha evidenciado en los últimos años con el mayor crecimiento de la exportación de la uva del Perú, a pesar de la priorización de exportación de productos primarios por parte de empresas de origen extranjero. Asimismo, se puede inferir que, dentro de los beneficiados, se encuentran los integrantes del sector agrícola por incentivos que obtendrán en la exportación de sus productos; en consecuencia, se incentivará mayor cantidad de puestos de trabajo, generando mayores ingresos y disminuyendo la dependencia hacia la capital. El desarrollo de la agricultura presenta interacción común con los intereses nacionales. A medida que se logre cumplir con estos intereses, la industria de la uva se verá impactada principalmente por lograr un país con mayor gente capacitada y fuera de la pobreza.

3.1.2 Potencial nacional

Hartmann (como se cita en D'Alessio, 2013) mencionó que el potencial nacional indica qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar sus intereses nacionales y listó siete elementos del poder nacional: (a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (lo geográfico), (c) el material estratégico (lo económico), (d) el desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico), (f) la forma de gobierno (lo organizacional y administrativo), y (g) las fuerzas armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar). Al analizar la estructura poblacional, según el Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2015a) el Perú ocupa el octavo lugar en América con mayor población: 31 millones de habitantes. Además, mencionó que la densidad poblacional es de 24 habitantes por km²; la costa es donde se concentra la mayor cantidad de los peruanos. La Provincia Constitucional del Callao presenta una densidad poblacional de 6.9 hab./km²; Lima, 282.4 hab./km²; Lambayeque, 87.1 hab./km²; La Libertad,

72.9 hab./km²; Piura, 51.7 hab./km²; y Tumbes, 50.9 hab./km². Adicionalmente, la institución confirmó que, del total de superficie nacional, según el último censo agropecuario del 2012, el 30.1% está dedicado a la actividad agropecuaria (ver Tabla 3).

Tabla 3

Población, Superficie Total y Agropecuaria

Departamento	Población 2015	Superficie total (km ²)		Superficie agropecuaria (km ²)		Superf. Agrop./ Superf. Territ. (%)
		Total	(%)	Total	(%)	
Puno	1'415,608	71,999.00	5.60	44,644.74	11.50	62.0
Loreto	1'039,372	368,799.48	28.70	32,502.38	8.40	8.8
Cusco	1'316,729	71,986.50	5.60	26,665.67	6.90	37.0
Junín	1'350,783	44,328.80	3.40	24,237.90	6.30	54.7
Ucayali	495,511	102,399.94	8.00	23,219.09	6.00	22.7
Ayacucho	688,657	43,814.80	3.40	22,469.88	5.80	51.3
Lima	9'834,631	34,828.12	2.70	20,024.29	5.20	57.5
Arequipa	1'287,205	63,345.39	4.90	19,652.70	5.10	31.0
Piura	1'844,129	35,657.50	2.80	18,958.78	4.90	53.2
Amazonas	422,629	39,249.13	3.10	17,662.79	4.60	45.0
Apurímac	458,830	20,895.79	1.60	15,737.92	4.10	75.3
Huancavelica	494,963	22,131.47	1.70	14,852.97	3.80	67.1
Huánuco	860,548	37,021.07	2.90	14,793.97	3.80	40.0
Cajamarca	1'529,755	33,304.32	2.60	14,092.92	3.60	42.3
San Martín	840,790	51,305.78	4.00	13,230.17	3.40	25.8
Ancash	1'148,634	35,889.91	2.80	13,019.24	3.40	36.3
La Libertad	1'859,640	25,499.90	2.00	10,572.01	2.70	41.5
Pasco	304,158	25,025.84	1.90	10,027.60	2.60	40.1
Lambayeque	1'260,650	14,479.52	1.10	6,910.70	1.80	47.7
Madre de Dios	137,316	85,300.54	6.60	6,613.44	1.70	7.8
Tacna	341,838	16,075.89	1.30	6,258.07	1.60	38.9
Ica	787,170	21,327.83	1.70	5,995.03	1.50	28.1
Moquegua	180,477	15,733.97	1.20	5,045.90	1.20	32.1
Tumbes	237,685	4,669.20	0.40	228.48	0.10	4.9
Callao	1'013,935	145.91	0.00	8.01	0.00	5.5
Total	31'151,643	1'285,215.60	100.00	387,424.65	100.00	30.1

Nota. Tomado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

En el aspecto geográfico, según INEI (2015a), la superficie es de 1'285,216 km² y ocupa el puesto 19 con respecto a territorio a nivel mundial. Limita al norte con Ecuador y

Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el océano Pacífico. Posee una enorme multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, lo que a su vez le da una gran diversidad de recursos naturales. La Constitución señala que el mar territorial del Perú se extiende hasta las 200 millas náuticas, reclamo que el Perú sostiene ante la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar (Ministerio de Defensa, 2005). Con respecto al plano económico, el producto bruto interno ha decrecido a partir del 2008 al 2015, en el tercer trimestre del 2015 hubo sólo 2.9% de crecimiento, mientras que la demanda interna fue de 2.8% como se muestra en la Figura 7.

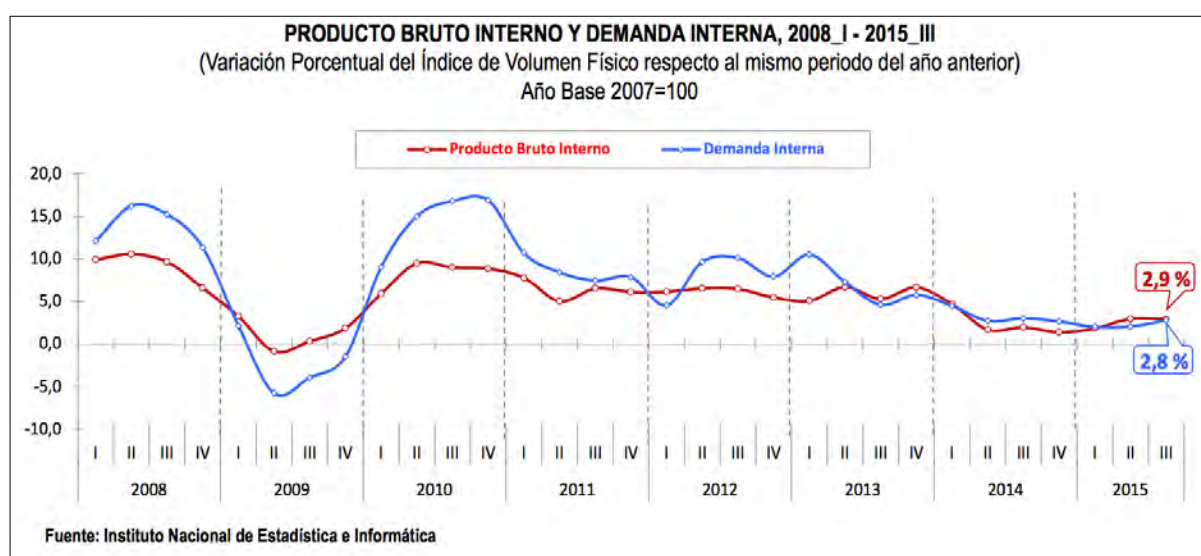


Figura 7. Producto bruto interno y demanda interna 2008 al 2015.

Tomado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2015”, por INEI, 2015. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04_pbi-trimestral_2015iii.pdf

En la Tabla 4, se observa que las actividades extractivas y de servicios son aquellas que se han desarrollado positivamente en comparación con otras actividades; dentro de este rubro se encuentra la uva, que en el tiempo se ha incrementado el volumen de toneladas métricas cosechadas, repercutiendo en la mayor exportación y el consumo interno. Según el reporte del INEI(2015a), las exportaciones disminuyeron en 2.4% en el 2015 comparando los

tres últimos periodos con el 2014; sin embargo la uva presenta una tendencia creciente en la exportación del fruto.

Tabla 4

Perú: Oferta y Demanda Global Trimestral

Oferta y Demanda Global	2014/2013					2015/2014				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últ. Trim 1/	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últ Trim 1/
Producto Bruto Interno	4,7	1,7	2,0	2,7	3,7	1,8	3,0	2,9	2,6	2,3
Extractivos	3,8	-2,8	-1,3	-0,3	1,7	2,9	6,3	6,5	5,3	3,5
Transformación	3,4	-2,8	-1,6	-0,4	1,4	-5,7	-2,9	-3,8	-4,2	-4,4
Servicios	5,9	5,4	4,9	5,4	5,6	5,0	4,8	4,6	4,8	4,9
Importaciones	-0,7	0,6	-3,0	-1,1	-1,3	-1,1	-3,8	-0,3	-1,7	-1,3
Oferta y Demanda Global	3,4	1,4	0,8	1,9	2,6	1,2	1,5	2,2	1,6	1,5
Demanda Interna	4,5	2,7	3,0	3,4	4,0	2,0	2,1	2,8	2,3	2,4
Consumo Final Privado	5,4	4,4	3,7	4,5	4,8	3,0	3,1	3,3	3,1	3,1
Consumo de Gobierno	9,0	3,9	8,0	7,0	6,7	3,4	7,3	5,1	5,2	5,8
Formación Bruta de Capital	0,8	-1,2	-0,4	-0,3	1,1	-0,9	-2,0	0,7	-0,8	-0,5
Formación Bruta de Capital Fijo	2,4	-3,1	-4,9	-2,0	-1,1	-7,4	-9,1	-6,4	-7,7	-6,0
Exportaciones	-0,7	-4,0	-7,8	-4,3	-3,1	-2,3	-1,2	-0,5	-1,3	-2,4

Nota. Tomado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2015”, por INEI, 2015. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04_pbi-trimestral_2015iii.pdf

En el tema político se debe mencionar que, para el desarrollo del cultivo de la vid, es necesario que las políticas del gobierno en curso ayuden, caso contrario las barreras se intensifican. El Poder Ejecutivo representado por el presidente es quien representa al Estado y vela por sus intereses, como señaló el Portal del Estado Peruano (2015), el Presidente Constitucional es Pedro Pablo Kuczynski hasta el 28 de julio del 2021. El Poder Ejecutivo consta del Presidente, dos Vicepresidentes y el Poder Legislativo con un Parlamento Unicameral con 130 miembros. Son estos poderes del Estado los que aprueban o no las diversas normas legales, y también promocionan mediante organismos públicos los diversos productos para apoyar a la industria nacional, en especial la agroexportación no tradicional. Para el 2016, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo

(PromPerú) impulsará la exportación de frutas y hortalizas en la Feria Fruit Logística 2016 en Berlín. Este evento les permitirá la difusión en países que ya conocen la calidad del fruto e ingresar a nuevos mercados generando oportunidades de negocio.

En lo que respecta al campo tecnológico, según el reporte de competitividad global, World Economic Forum (2016), el Perú obtuvo el puesto 65 de 144 países evaluados, con una calificación de 4.2, siendo la calificación máxima 5.70, la mínima 2.79 y media 3.61. Esta evaluación se basa en 12 indicadores o pilares: (a) instituciones, la interrelación de Gobierno y empresas para generar riqueza; (b) infraestructura; (c) entorno macroeconómico, (d) salud y educación primaria; (e) educación superior y entrenamiento; (f) eficiencia de mercado de bienes y servicios; (g) eficiencia del mercado laboral; (h) desarrollo del mercado financiero; (i) disponibilidad de tecnología; (j) tamaño de mercado; (k) sofisticación de los negocios; y (l) innovación.

La experiencia pasada, histórica, psicológica y sociológica muestra que el Perú se ha caracterizado por la presencia de diversas razas y culturas, y como consecuencia ha predominado que cada grupo de personas presente sus propias características. En los últimos años, la sociedad peruana ha pasado por diferentes etapas de cambios, en las que los diferentes estudios de mercadeo han identificado diferentes estilos de vida como una forma de definir al peruano actual a fin de poder comprender cuáles son las nuevas tendencias en las preferencias de los diferentes grupos. Arellano (2016) definió los siguientes estilos de vida en la población peruana: (a) sofisticados, (b) progresistas, (c) modernos, (d) formales/adaptados, (e) conservadores, y (f) austeros. De los perfiles indicados son los progresistas y modernos aquellos que mueven la economía formando empresas en su mayoría.

Por último, con respecto a lo militar, las Fuerzas Armadas se dividen en tres: (a) Ejército, (b) Marina de Guerra y (c) Fuerza Aérea. Estas son las encargadas de velar por el

orden a través del uso de fuerza, además de ser las responsables del ataque y defensa del país. En cuanto al gasto militar, Perú ha tenido los siguientes ratios expresados como porcentaje del PBI; para los años 2011 y 2012, 1.2; y para los años 2013 y 2014, 1.5 y 1.4 respectivamente, según Banco Mundial (2016).

3.1.3 Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno. Para determinar el principio cardinal, es necesario analizar los cuatro dominios: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de los intereses y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2013). Identificando las influencias de terceras partes, el Perú ha realizado diferentes acuerdos y entre los vigentes se tienen los siguientes: Organización Mundial de Comercio, Comunidad Andina, Mercosur, Cuba, Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, EFTA, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea, Costa Rica, Venezuela y Alianza del Perú.

Analizando los lazos pasados y presentes, cabe mencionar que las relaciones comerciales, políticas, económicas y culturales entre el Perú y los países limítrofes, con Estados Unidos, Europa y Asia, históricamente han tenido un impacto positivo y negativo. Con el fenómeno de la globalización, el Perú se ha adaptado manteniendo buenas relaciones con los diferentes países, en especial las relaciones comerciales. En consecuencia, el incremento de los tratados de libre comercio ha sido el objetivo de los últimos gobiernos, los cuales se han logrado establecer con diversas organizaciones y países.

En cuanto al contrabalance de intereses, el Perú tiene ventajas comparativas significativamente importantes en especial en sus recursos naturales, gracias a su ubicación geográfica. La mayoría de empresas se han enfocado en la actividad extractiva, por ejemplo, en el rubro de minerales, pesca, entre otras, exportando dichos productos primarios. En un

menor porcentaje, existen las empresas transformativas, que procesan los productos primarios agregándoles valor; por ende, obtienen mayores márgenes de ganancia. Este enfoque normalmente ha sido desarrollado por entidades extranjeras, las cuales han logrado ventajas competitivas con respecto al Perú.

Finalmente, en el último principio cardinal, la conservación de los enemigos, el Perú históricamente ha competido en diversas aristas con Chile. Las relaciones han mejorado y se comprueba con las inversiones que han realizado tanto Chile en Perú y viceversa. Al 2015, Comex Perú confirmó que las inversiones del Perú a Chile suman 10,000 millones de dólares, y de Chile a Perú 16,000 millones; así mismo, sostuvo que las exportaciones peruanas en los últimos 10 años subieron en 114% , como se mencionó en (Gestión, 2015).

3.1.4 Influencia del análisis de la uva en el Perú

La producción de la uva está alineada a los siguientes puntos estratégicos que se plantean en el Plan Estratégico Nacional: (a) economía con alto nivel de empleo y competitividad, (b) desarrollo regional equilibrado, y (c) conservación de recursos naturales.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

El país continúa mostrando un escenario favorable para el desarrollo de negocios que permitan proveer bienestar a los ciudadanos; así lo muestra el Ranking del 2014 de Competitividad del World Economic Forum en el que, a pesar de haber descendido cuatro lugares con respecto al Ranking anterior, continúa posicionándose dentro de la media superior de la clasificación.

3.2.1 Condiciones de los factores

Para incrementar la capacidad de innovar es necesario desarrollar los factores más importantes en la producción que faciliten la ejecución de los nuevos planes por emprender. En el Perú, son valiosas las mejoras en infraestructura, con el incremento de inversión en el desarrollo de carreteras, aeropuertos y puertos; y en educación, fundamental para brindar

mayor igualdad de oportunidades en la población, con el aumento de instituciones especializadas creadas para satisfacer una pequeña parte de la demanda del mercado. Si bien es cierto no es suficiente lo que se ha invertido, las mejoras en ambos ámbitos sí es notable, y se espera que continúe desarrollándose.

3.2.2 Condiciones de la demanda

La ventaja competitiva que se produce al analizar la demanda interior, brinda a las empresas una imagen más clara de las nuevas necesidades de los compradores, y permite presionar para innovar con rapidez, de acuerdo con lo mencionado por Porter (2008). En el Perú, los compradores han evolucionado con el crecimiento de la economía; en diferentes rubros se encuentra consumidores más exigentes que en periodos anteriores. Además, de acuerdo a lo publicado por el INEI(2014), comparando los gastos de los primeros trimestres del 2014 y 2013, se presentó un crecimiento de 5% que representó el 64.7% del PBI.

Tabla 5

Principales Países Importadores de Uva Fresca a Nivel Mundial (millones de USD)

Países	Año			Var. %		Part. % 2014
	2012	2013	2014	13/12	14/13	
EE. UU.	1,044	1,189	1,190	13.8	0.1	11.3
Holanda	782	871	942	11.5	8.1	8.9
Reino Unido	632	664	745	5.1	12.2	7.1
Alemania	594	690	715	16.3	3.5	6.8
China	384	515	603	34.1	17.2	5.7
Hong Kong	370	404	456	9.3	12.8	4.3
Canadá	421	440	427	4.4	-2.8	4.1
Rusia	530	505	400	-4.7	-20.8	3.8
Francia	228	233	231	2.0	-0.7	2.2
Corea	139	177	190	27.5	7.2	1.8
Polonia	158	188	165	18.4	-11.9	1.6
Indonesia	123	101	151	-17.8	49.3	1.4
Resto	4,038	4,186	4,317	3.7	3.1	41
Total	9,443	10,163	10,532	7.6	3.6	100.0

Nota. Tomado de “Riesgos de mercado: Uva”, por Maximixe (2015).

Así mismo, los importadores más importantes de uva son Estados Unidos, Holanda,

Alemania en 2013, en el periodo de enero a julio 2014, China se incorpora en el puesto 3.

También se aprecia en la Tabla 5 que las importaciones han crecido en 6.3% comparando el 2013 con respecto al 2012. Como indica Maximixe (2015), esta subida se debe a la mayor demanda por parte de Estados Unidos, China, Alemania y Corea.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Se viene desarrollando el sector de micro y pequeña empresa de acuerdo con las cifras publicadas por el Ministerio de Producción en el reporte “Mipymes en Cifras” en el 2013, en donde estos segmentos se caracterizan por las altas tasas de apertura y cierre. Además, presentan un desempeño heterogéneo, por lo que no se debe establecer estrategias similares a todos los sectores para incentivar el crecimiento. Luna (2015), quien es gerente general de la Sociedad de Comercio Exterior, sostuvo que existen 3,600 pequeñas y medianas empresas exportadoras en el país, de las cuales 1,000 pertenecen al sector agrícola, lo que denota su importancia en el impulso de la economía peruana.

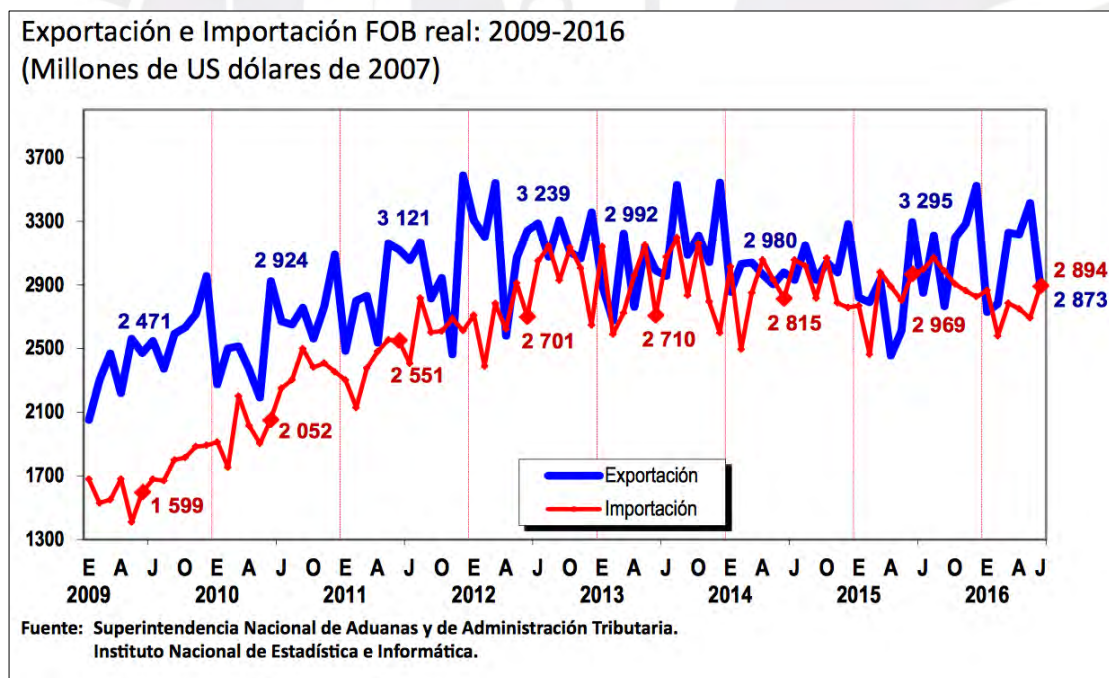


Figura 8. Exportación e importación FOB real: 2009-2016

Tomado de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones”, por INEI, 2016. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n08_exportaciones-e-importaciones-jun2016.pdf

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

La economía peruana ha presentado gran crecimiento en los últimos años; sin embargo, eso no ha sido suficiente para desarrollar los negocios que permitan cubrir todas las necesidades de las empresas. El INEI a través de su sexto informe técnico denominado Evolución de las Exportaciones e Importaciones en el 2016, mostró el incremento del volumen de las importaciones, donde destaca el mayor aumento en compras de bienes de capital para la industria y materiales de construcción. Así mismo las materias primas y productos intermediarios para diferentes industrias, según la Figura 8.

3.2.5 Influencia del análisis de la uva en el Perú

En el país, a pesar de la desaceleración en el crecimiento de la economía, se presenta un escenario favorable para la agroindustria y en especial para la uva. Además, el desarrollo de los empresarios ha venido acompañado de la evolución de los consumidores, las empresas se encuentran mejor preparadas para brindar productos con mayor calidad, como lo requiere la demanda interna, y continúan realizando esfuerzos para satisfacer la demanda externa.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Estado está formado por un conjunto de instituciones públicas de la sociedad, como se muestra a la Figura 9, las cuales conforman reglas de juego y los mecanismos de imposición correspondientes, y la población que se rige bajo estas. Estas reglas de juego pueden ser formales como son las leyes, reglas políticas y judiciales, reglas económicas y todos los procedimientos regulados de solución de controversias; y las informales están referidas a actitudes y normas de conducta no escritas cuyo desarrollo está determinado por la estructura de valores de la sociedad, de acuerdo con lo detallado por Guerra-García (1999). Las empresas vinculadas al negocio de la uva se rigen bajo las reglas formales que establece el Estado peruano.



Figura 9. Organigrama del Estado.

Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)

En el aspecto político-legal, el Perú ha entablado tratados comerciales que favorecen en gran medida a la exportación, como ejemplo se tiene el Protocolo Fitosanitario en el año 2005 con China. Este tipo de acuerdos comerciales y levantamiento de barreras sanitarias han permitido el ingreso de los productos peruanos al mundo (Maximixe, 2015). Si el Perú busca posicionar la uva en el mercado internacional por su alta calidad, se debe considerar cualquier requerimiento del país destino, llevando un fruto que cubra con las medidas sanitarias respectivas.

La legislación laboral influye directamente en los costos de la empresa privada, según el Decreto Supremo 005-2016 –TR del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, el sueldo mínimo vital se elevó a S/850 soles, lo que afecta los costos en sueldos y salarios dentro de la empresa privada. Para el caso de productos agropecuarios como es el de la uva, son en las temporadas de alta cosecha en donde la contratación se incrementa, mas sólo es temporal, y en ocasiones el pago es al destajo e inclusive puede ser informal. Según INEI (2012), de una población económicamente activa de 11,538 millones de personas, el 32% se dedica a la actividad agropecuaria y pesca, y es informal.

De acuerdo con lo descrito en Raygada (2013), para que una empresa se acoja a los beneficios del régimen laboral agrario, deberá presentar ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat), la Declaración Jurada de Acogimiento a los Beneficios Tributarios de la Ley de Promoción del Sector Agrario y de la Ley de Promoción y Desarrollo de la Acuicultura, en el que se debe de indicar que la actividad principal a la que se dedicará el empresario se encuentra en el ámbito de aplicación a la ley agraria. Para ello, se deberá contar con una contratación temporal; la nueva empresa una vez acogida al régimen agrario puede celebrar contratos de trabajo a plazo determinado o indeterminado. En el modelo de plazo determinado se deberá celebrar por escrito, pudiendo ser utilizados cualquiera de las modalidades establecidas en la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (LPCL), y presentarlos al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) y en la otra modalidad que vendría a ser indeterminado, los contratos pueden celebrarse en forma verbal o escrita y no se exige alguna formalidad particular para su celebración. Debido a la naturaleza de labores que realizan los trabajadores, sobre todo en el campo, la ley agraria permitiría a la empresa que pueda establecer jornadas de trabajo acumulativas, siempre que el número de horas trabajadas no exceda en promedio los límites máximos previstos por la ley de jornada laboral, es decir que no supere las ocho horas diarias o 48 horas semanales, y, de ser el caso, se otorgarán pagos de sobretiempo. Por otro lado, se deberá exhibir el horario de trabajo, en el cual conste el refrigerio, el cual no puede tener una duración inferior a 45 minutos.

El agua es uno de los recursos más importantes para el desarrollo de la actividad agraria; el desarrollo de esta depende de la accesibilidad, cantidad y calidad del recurso. Para la agricultura de la uva se necesita entre 12,000 a 21,600 litros por hectárea dependiendo de la técnica de riego utilizada. El Perú cuenta con el Decreto Supremo 005-2015 que aprueba el reglamento de la ley 30157, ley de las organizaciones de usuarios del agua.

Adicionalmente, en el Perú existe una Autoridad Nacional del Agua (ANA), que funciona desde el 2008. La finalidad de este organismo es administrar la distribución del agua a nivel nacional; además, cuenta con seis cuencas piloto cuya finalidad es la gestión integrada del recurso del agua. El Ministerio de la Agricultura y Riego, en su afán de que el recurso hídrico se aproveche al máximo, ha establecido convenios, como, por ejemplo, con el Gobierno Regional de Ica en febrero del 2015, lográndose una mutua colaboración para fomentar obras de infraestructura para satisfacer a la demanda de dicho recurso, es así que la inversión será de 700 millones, y la proyección es que el abastecimiento sea por 50 años aproximadamente.

Se debe tener en cuenta los beneficios tributarios, que conllevará a favorecer la gestión financiera de los productores de uva. El Artículo 3° del Decreto Legislativo N° 885 otorga beneficios tributarios a las empresas agroexportadoras no tradicionales hasta el 2021 debido al impacto favorable que ha tenido sobre el nivel de las agro exportaciones no tradicionales (López, 2014), tal como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6

Impuesto a la Renta y Depreciación en el Sector Agrario No – Tradicional

Concepto/Años	1991 - 1996	1997 - 2001	2001 - 2010 - 2021
Impuesto a la Renta	Tasa Impositiva a la Renta=30%	Tasa Impositiva a la Renta=15%	Tasa Impositiva a la Renta=15%
Depreciación	(-) Inversión en Infraestructura hidráulica y de riego 3% (-) Otros Activos 10%	(-) Inversión en Infraestructura hidráulica y de riego 20% (-) Otros Activos 10%	(-) Inversión en Infraestructura hidráulica y de riego 3% (-) Otros Activos 10%
IGV		Recuperación anticipada del IGV pagado por la compra de bienes de capital, insumos, servicios y contratos de construcción en la etapa pre - productiva de las inversiones en la habilitación de tierras eriazas	Recuperación anticipada del IGV pagado por la compra de bienes de capital, insumos, servicios y contratos de construcción en la etapa pre - productiva de las inversiones en la habilitación de tierras eriazas

Nota. Tomado de López, L. (2014). “Evolución y Análisis de la Producción y Exportación de Uvas de Mesa: 2000-2012” (Tesis de maestría), UNMSM, Lima, Perú. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3595/1/Lopez_ll.pdf

A continuación, se mencionará las regulaciones relacionadas con la actividad de la agricultura. (a) La Ley 29064 Ley de relanzamiento del Banco Agropecuario – Agrobanco, que menciona al Banco Agropecuario, denominado también Agrobanco, es el principal instrumento de apoyo financiero del Estado para el desarrollo sostenido y permanente del sector agropecuario, con especial énfasis en la actividad agrícola, ganadera, forestal, acuícola, agroindustrial, y los procesos de transformación, comercialización y exportación de productos naturales y derivados de dichas actividades. (b) La Ley 29003, que presenta modificaciones en uno de sus artículos creando el Consejo Nacional de Concertación para la Reactivación y el Desarrollo del Sector Agropecuario, creará Consejos Regionales con fines y funciones similares a este, con el correspondiente nivel, en los que estarán representados los productores agrarios organizados, las comunidades campesinas y nativas, así como las instituciones públicas y privadas que promueven el desarrollo del sector. (c) La Ley 28987, ley que restablece la denominación del Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA) y precisa sus funciones; esta ley N° 28987 tiene por objeto restablecer al Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria (INIEA), la denominación de Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA), teniendo a su cargo la investigación, transferencia de tecnología, asistencia técnica, conservación de recursos genéticos y la producción de semillas, plántones y reproductores de alto valor genético; asimismo, es responsable de la zonificación de cultivos y crianzas en todo el territorio nacional. (d) La Ley 28062, ley de Desarrollo y Fortalecimiento de Organizaciones Agrarias, desea promover que los agricultores se formalicen con la constitución de organizaciones agrarias y así tener personería jurídica con derecho privado, con el fin de que se puedan generar aportes voluntarios destinados a su desarrollo, mejoramiento de sus labores productivas, mejora en el servicio de producción, un apropiado entorno capacitado, búsqueda de una adecuada industrialización y comercialización de sus productos.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El PBI mundial se ha incrementado en 2.5% en el 2015 con respecto al año anterior, según Obstfeld (2016). Así mismo, en el 2015 algunas economías se fortalecieron, en contraparte las economías emergentes y en desarrollo fueron afectadas principalmente por la caída de los precios de materias primas y el endurecimiento de las condiciones financieras. Los principales países compradores de uva han denotado un crecimiento positivo, el Banco Mundial reportó el crecimiento del PBI del 2015 versus 2014, donde se puede encontrar que Estados Unidos presentó un crecimiento de 2.4%, igualmente que Hong Kong, en el caso de los países bajos fue de 2%, mientras que China 6.9%. En tal sentido, se estima que las economías de los países mencionados, que son destino de las exportaciones peruanas, continuarán en crecimiento; en consecuencia, existe la posibilidad que la demanda de productos naturales sea positiva, en especial de la uva.

En el periodo de 2010 al 2014, las actividades económicas han ido creciendo en las actividades de agricultura, electricidad, gas y vapor, construcción, comercio y servicios gubernamentales. En cambio, se ha registrado un retroceso en pesca, extracción de petróleo y manufactura, como se muestra en la Tabla 7, según lo indicó el INEI.

Se cuenta con veinte acuerdos comerciales en el 2016, más cuatro que entrarán en vigencia en los años próximos y cuatro en negociación. Dentro de los vigentes, se encuentran los realizados con países como Canadá, Singapur, Cuba, Japón, Venezuela, Costa Rica, entre otros. Los tratados de libre comercio impactan positivamente en las exportaciones totales, denotándose una tendencia creciente de los productos no tradicionales a pesar de la crisis mundial de los últimos años. Dentro de los productos no tradicionales son los agropecuarios los que han tenido un crecimiento sostenidamente ascendente, dentro de los cuales se encuentra la uva fresca (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016).

Tabla 7

Producto Bruto Interno según Actividad Económica 2015-2014

Años	Producto Bruto Interno	Agric.	Pesca	Extrac. Petr. y Min.	Manuf.	Electric. y agua	Const.	Comercio	Servicios Gubernamentales	Otros Servicios
2005	273,971	16,948	2,086	43,236	44,529	4,685	12,168	26,368	12,440	111,511
2006	294,598	18,462	2,163	44,058	47,766	5,040	13,994	29,500	13,482	120,133
2007	319,693	19,074	2,364	45,892	52,807	5,505	16,317	32,537	13,723	131,474
2008	348,870	20,600	2,435	49,601	57,304	5,948	19,071	36,029	14,785	143,097
2009	352,693	20,784	2,321	49,910	53,600	6,008	20,319	35,735	17,472	146,544
2010	382,081	21,656	1,675	50,601	59,024	6,531	23,765	39,981	18,886	159,962
2011P/	406,256	22,517	2,709	50,750	63,943	7,066	24,626	43,434	19,691	171,520
2012P/	431,199	23,944	1,729	51,662	64,758	7,481	28,539	47,105	21,288	184,693
2013E/	456,787	24,262	2,134	54,119	68,178	7,858	31,279	49,906	22,383	196,668
2014E/	467,666	24,609	1,528	53,833	66,000	8,261	31,832	52,192	23,269	206,142

Nota. Tomado de “Estadísticas”, por INEI, 2016. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

El tipo de cambio juega un rol importante en las exportaciones en general, se asume que a un tipo de cambio mayor del sol con respecto al dólar favorecen las exportaciones, promoviendo que el ingreso sea mayor para los exportadores. Según los registros del Banco Central de Reserva del Perú en el 2002, el tipo de cambio promedio fue que 3.5 soles por dólar. Desde dicho año fue descendiendo y llegó a su nivel más bajo en el 2012 a un tipo de cambio de 2.5; posteriormente, se ha recuperado alcanzando en junio 2016 niveles de 3.35.

La inflación es un factor relevante que influye directamente en el consumo de la población, así como la inversión de las empresas, debido a que impacta en los precios tanto de las materias primas, insumos y productos terminados. En el 2013 y 2014, el Perú tuvo una inflación de 0.2%, para el 2015, ésta subió a 0.4%, según el reporte del Banco Central de Reserva publicado en el 2016. Por otro lado, para la exportación de uva fresca, la inflación o deflación de sus principales países compradores, es una variable que repercute en la demanda de la fruta, dado que no viene a ser un bien básico de consumo. Dentro de los principales países importadores de uva del Perú, el reporte 2016 del Banco Mundial registra que la

inflación de Estados Unidos en el 2015 es de 1%, Hong Kong 3.9, Indonesia 4.2, Países Bajos 0.4, mientras que otros países mostraron deflación como China con 0.5% y Canadá 0.6. La situación de estos dos países es preocupante dado que, al haber disminuido los precios en sus mercados, la probabilidad de que los pobladores dejen de comprar es alta por esperar que los precios bajen, afectando también que las empresas disminuyan o no inviertan más porque la expectativa de sus ingresos es hacia la baja, en consecuencia la importación de las uvas de China y Canadá, y en países con similares ratios podrían disminuir significativamente afectando las exportaciones peruanas de la uva.

El éxito de los acuerdos comerciales con respecto a la exportación de uvas frescas se ve influenciado por la estacionalidad de la producción de uva, tanto del Perú y los países competidores. Vergara (2010) señaló las diferencias de los meses de producción, donde se encuentra que en el hemisferio norte, la producción de uva se da entre los meses de julio y marzo, mientras que en el hemisferio sur se da todo el año, la variación dependerá del país productor. Adicionalmente, indicó que la demanda estará influenciada por el enfoque de los mayoristas intermediarios y detallistas, quienes finalmente son los que recomendarán la compra.

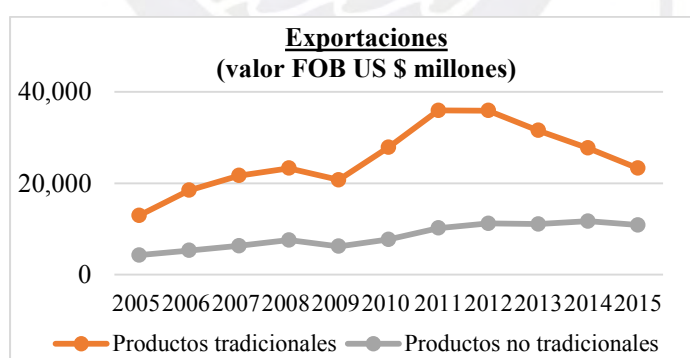


Figura 10. Exportaciones del Perú 2001-2015.

Tomado de “Exportaciones por grupos desde 1950”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2016. Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_13.xl

Las exportaciones de los productos no tradicionales se han mantenido alrededor de los 10,000 millones de dólares, con una pendiente positiva desde el 2009 como se muestra en la

Figura 10. Dentro de los productos no tradicionales destacan los agropecuarios, en donde se encuentra la uva de mesa, la cual ha tenido una destacada participación. De acuerdo con las estadísticas de Siicex, comparando la exportación del 2015 con respecto al año 2012 la exportación de uva se ha incrementado en un 92% como se perfila en la Figura 11.

La crisis del yuan que enfrenta China podría impactar en futuras importaciones que realiza este país e incidir en las exportaciones del Perú. En el caso del primer importador de uva, Estados Unidos, a pesar de las complicaciones económicas y las sequías presentadas en California se espera que la producción de uva se incremente para el año 2016, además de requerir mayor demanda de este fruto por parte de otros países (Agrimundo, 2016).



Figura 11. Evolución de las exportaciones de uva fresca. Valor FOB US \$. Tomado de “Detalle de exportaciones por partida/países”, por Siicex, 2016. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmPaíses_x_Partida.aspx.

Cabe mencionar que los importadores principales de uva también son grandes productores, si bien la uva se produce todo el año, las diferencias de los meses de mayor producción son a consecuencia de la ubicación geográfica del país. La Figura 13 demuestra una ventaja que tiene el Perú con respecto a sus competidores, puesto que, en los meses de mayores volúmenes entre octubre y abril, son los meses que los principales importadores y consumidores de uva no producen, en consecuencia, se obtiene mejores precios. Por otro lado, en noviembre, en el hemisferio sur sólo Perú y Brasil pueden producir uva, más Brasil no exporta debido a su demanda interna.

En cuanto a las tasas de interés a nivel mundial, Estados Unidos es el país más influyente económicamente y uno de los principales exportadores de uva. La Reserva Federal de Estados Unidos (FED) mencionó que las políticas monetarias de las tasas de interés se continúan manteniendo en un nivel cercano a cero, Yellen (2015) mencionó que en el 2016 se contará con un incremento de 0.25% de tasa de interés llegando hasta 0.5%. Según Barba (2015), al margen que suban la tasa de interés de la FED, la mayoría de mercados emergentes sufrirán cambios, es así que recomendó aprender sobre coberturas como la venta de divisas en corto plazo o activos reales, así como la agricultura. Para el Perú se presenta una gran oportunidad ya que al exportar la uva se negocia en la moneda americana y tener un alza en la tasa de interés mundial favorecería a tener mayores ingresos por tipo de cambio; sin embargo, estas deben sopesar en cuanto a los costos de operación.

Asimismo, se debe tener en cuenta que para este sector se tuvo un incremento en el volumen importado de materias primas y productos intermedios para la industria y agricultura. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) reveló que en el octavo mes del año 2014 se incrementó el volumen de importación de las materias primas y productos intermedios destinados a la industria y la agricultura en 4.3% y 1.4%, respectivamente; en comparación a similar mes del año 2013 (INEI, 2014).

De acuerdo con lo señalado en Maximixe (2015), el precio promedio de exportación de la uva fresca hacia el mundo, se vio incrementada desde el año 2014 con un precio de 2,406 USD/t, con una proyección de 2,480 USD/t para el año 2016, mostrando un crecimiento sostenido en los últimos años, como se muestra en la Figura 12. Se debe tener en cuenta que ha habido incremento en un mercado saturado por la variedad Red Globe, y se espera que en la diversificación de las variedades, el precio continúe al alza.

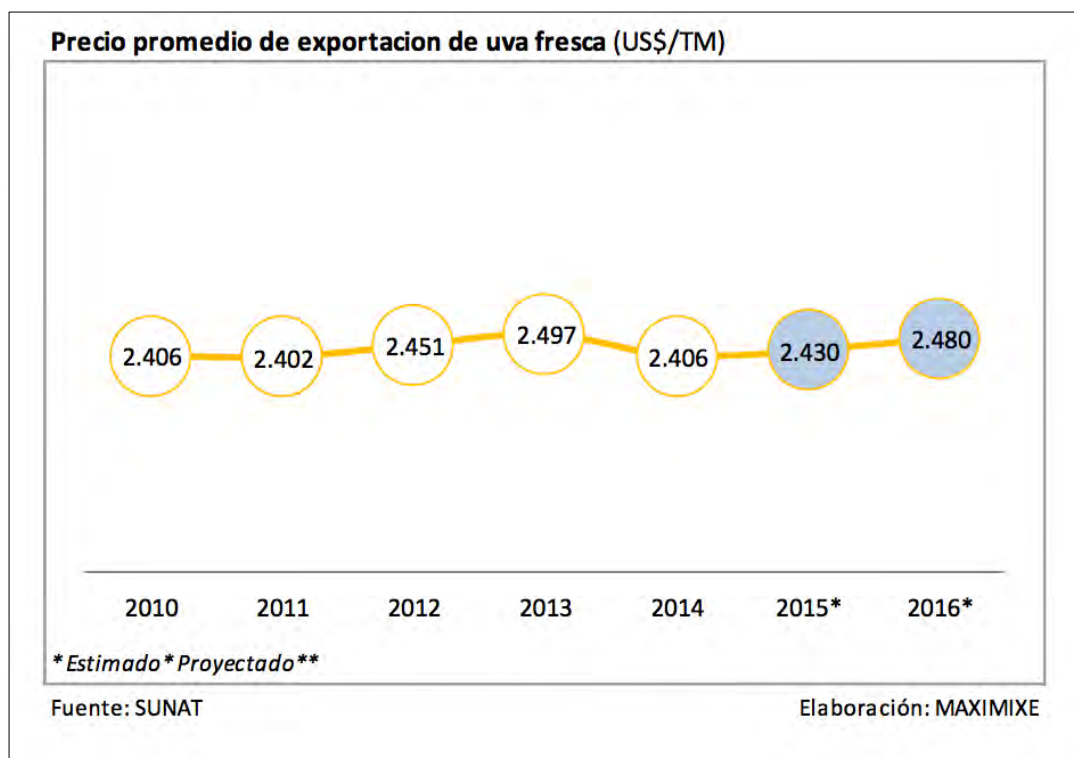


Figura 12. Precio promedio de exportación de uva fresca (USD/t).
Tomado de “Riesgos de mercado: Uva”, por Maximixe (2015).

Dentro de las principales entidades se tiene a los calificadoros de riesgo: (a) Moody's, (b) Standards & Poor's, - S & P, y (c) Fitch Ratings. La publicación del Ministerio de Economía y Finanzas demuestra que a junio del 2016, con respecto a la deuda en soles a largo plazo, Moody's da un calificativo de A3 al Perú, mientras que S&P y Fitch A-, es decir que el Perú es calificado como un país con un alto grado de inversión. En el rubro de la deuda en dólares a largo plazo, mientras que Moody's mantiene la misma calificación anterior, S&P y Fitch, califican a Perú como BBB+, lo que señala grado de no inversión y que puede haber un posible cambio a corto plazo. Todas las calificadoras con respecto a la perspectiva del país consideran de estable al Perú. El entorno es favorable para el caso de la uva y sus derivados, las calificaciones antes mencionadas favorecen a que los proyectos puedan desarrollarse y no paralizarse, en especial con la calificación de perspectiva estable, dado que las decisiones inciden en todas las actividades relacionadas, como se mencionó

anteriormente, obras de infraestructura en carreteras y puertos, habilitación de tierras, contar con el recurso de agua, entre otros.

Según Muñoz et al. (2011), la costa peruana posee claras ventajas geográficas de carácter estratégico, debido a que tiene un efecto multiplicador en el aumento de la competitividad con respecto al comercio con Brasil, el resto del mercado mediterráneo de América del Sur y Asia. Adicionalmente señalaron que por la ubicación territorial en la costa central de Sudamérica, el Perú es el país más occidental del continente en relación al Asia, su cercanía a los mercados de Norteamérica colindantes con el océano Pacífico y cerca al canal de Panamá, por lo cual la costa del Perú asume ventajas geoeconómicas relevantes para el comercio internacional.

La infraestructura del país cumple un rol importante en el negocio del sector agrario, una mejor implementación de esta favorecerá el incremento de su consumo. En la presentación de agosto del 2016 del Presidente del Consejo de Ministros ante el Congreso de la República, publicada por Andina en el 2016, se detalló proyectos que beneficiaran el desarrollo del cultivo y exportación de la uva. A continuación, se cita lo expuesto por el Ministro:

- (a) Pavimentaremos el 100% de la Red Vial Nacional y, en el caso de la Panamericana, la elevaremos a autopista desde Tumbes hasta Tacna; (b) Pavimentaremos 5,000 kilómetros de las carreteras departamentales de corredores logísticos y 2,200 kilómetros de caminos vecinales vinculados a aquellos; (c) Consolidaremos y desarrollaremos sistemas de transporte masivo de metros (Línea 2) y daremos inicio al tren de cercanías Huacho-Lima-Ica; (d) Habremos ampliado, adecuado, construido, modernizado y estarán en operación los puertos de Ilo, Salaverry, Chimbote y General San Martín de Pischo; además en las regiones de la Amazonía estarán en operación los puertos fluviales de Iquitos, Pucallpa y

Yurimaguas, complementados con la puesta en operación de la Hidrovía Amazónica (365 días de navegabilidad de los 2,500 kilómetros de los ríos Amazonas, Huallaga, Marañón y Ucayali) y el servicio de *ferry* amazónico en estos ríos; y (e) Reduciremos las brechas digitales tanto en cobertura como en acceso de conectividad (voz y datos). Se viene desarrollando una cartera de proyectos de telecomunicaciones denominados “Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y el Desarrollo Social de la Regiones del Perú” que debe conectarse y complementarse a la Red Dorsal ya existente. Dicho proyecto está siendo elaborado para 21 regiones a nivel nacional y permitirá que 1,519 capitales distritales estén conectadas mediante una red de fibra óptica de más de 30 mil kilómetros. Esto logrará el desarrollo de los servicios de telesalud, teleeducación, teleseguridad, teletrabajo, entre otros. (Zavala, 2016)

Se han incrementado las facilidades para el acceso al crédito en el Perú impactando en la micro y pequeña empresa a través del acompañamiento en facilidades de capital de trabajo. La tendencia en el Perú es bancarizar la mayor cantidad de personas y empresas, logrando así la formalización del mercado. Además, el gobierno actual impulsará el financiamiento para agricultores a través de Agrobanco, incrementando el capital con un aporte de trescientos millones de soles para ampliar la cobertura del servicio de crédito a pequeños productores (Peruanos Por el Cambio, 2016).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Los principales países destino de exportación son aquellos con los cuales el Perú tiene un acuerdo comercial internacional como son: Estados Unidos, Hong Kong, entre otros, mostrados en la Tabla 8. También se observa que el incremento de la demanda de otros países asiáticos y Canadá, refleja que la uva fresca puede desarrollar aún más en los mercados existentes e incursionar en nuevos mercados. Además se espera mayor incremento de las exportaciones debido a que el principal país exportador de uva, Chile, se encuentra

presentando menores rendimientos de fruto en comparación a algunas regiones del Perú; tal es el caso de Piura que rinde 25 toneladas de uva por hectárea, mientras que en Chile es de 15, una de las razones del mayor rendimiento de Piura es por la fertilidad de las nuevas tierras en uso. Como se puede ver en la Figura 11, el Perú muestra una tendencia a la exportación similar al crecimiento de la demanda del mercado internacional, esto gracias a que se cumple con las expectativas de calidad en el fruto y que se ha logrado incorporar dentro de los procesos buenas prácticas que permiten una adecuada siembra, cosecha y traslado.

Tabla 8

Principales Países de Destino de las Exportaciones de Uva Fresca (TM)

Países	Año			Var. %		Part. %
	2012	2013	2014	13/12	14/13	2014
EE.UU.	25,518	35,309	44,487	38.4	26.0	16.6
Holanda	27,441	34,775	41,988	26.7	20.7	15.7
China	11,637	17,283	35,522	48.5	105.5	13.2
Hong Kong	17,187	12,554	35,119	-27.0	179.8	13.1
Rusia	15,621	20,328	16,726	30.1	-17.7	6.2
Reino Unido	8,607	10,681	15,247	24.1	42.8	5.7
Tailandia	6,756	10,606	15,153	57.0	42.9	5.7
Canadá	1,995	5,534	8,210	177.4	48.4	3.1
Colombia	5,193	3,925	7,804	-24.4	98.8	2.9
Corea del Sur	3,211	4,394	6,333	36.9	44.1	2.4
Resto	25,423	22,202	41,551	-12.7	87.1	15.5
Total	148,589	177,591	268,140	19.5	51.0	100.0

Nota. Tomado de “Riesgos de mercado: Uva”, por Maximixe (2015).

Según datos del INEI (2015), la tasa de crecimiento de la población censada ha decrecido en un 30% aproximadamente, entre los años 1981 al 1993 la tasa de población era de 2.2, mientras que entre 1993 al 2007 llega al 1.5. Con respecto al empleo, la población económicamente activa (PEA) incrementó de 11,862 miles en el 2001 a 15,797 miles de personas en el 2014, existiendo un crecimiento del 33%. En la distribución por categorías se muestra de la siguiente manera: (a) los empleadores han disminuido en 14%, (b) se ha registrado un crecimiento de 40% de empleado privado, (c) crecimiento de 3% de los

empleados públicos, (d) 10% de obrero privado y (e) un 133% de obrero público. Por otro lado en otras categorías, sucede lo contrario, una disminución de 5% del trabajador independiente, 27% del trabajador familiar no remunerado y 34% del trabajador del hogar. El incremento de la PEA muestra un escenario favorable, considerando que la oferta laboral es viable, en especial para la actividad agrícola del cultivo de la uva.

En el Perú la tasa de la PEA registra un total de 15.8 millones de personas en el 2014, creció en un 20% con respecto al 2004. El INEI (2015) indicó en su informe que la PEA que se dedica a la actividad agrícola asciende a 4.1 millones personas, el cual representa el 26% del total para dicho año. La población en edad para trabajar que se encontró desocupada en el año 2014 es de 599 mil personas, disminuyendo un 18% con respecto al año 2004.

Adicionalmente, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2012) señaló que los ratios de empleo para el 2012 es de 70.8 % con respecto al total de la población, el desempleo de 3.7 % y el de subempleo de 30.2 %.

El ingreso mensual per cápita a nivel nacional en el 2015 es de 886 soles, incrementándose en 14.7 % con respecto al 2009, cifras confirmadas por INEI en el 2016. Según el informe técnico, se reportó que la línea de extrema pobreza expresada como canasta básica de alimentos es de 169 soles en el 2015, con una variación de 4.6 % de incremento con respecto al 2014, expresado como ingreso es de 315 soles para dicho año. Así mismo, indicó que para el mismo año el 21.77 % se encuentra en la pobreza total, de la cual el 45,18 % es rural.

La agricultura representa uno de los caminos relevantes para el desarrollo de una nación, permite la apertura de nuevas oportunidades y mercados, generando un incremento de las exportaciones. En consecuencia, el comercio de productos agrícolas contribuye al crecimiento y reducción de la pobreza, según lo sostuvo la Organización Mundial del Comercio en el 2014. De acuerdo con New Open World Corporation (Organización de las

Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco], 2010), el Perú ha sido incluido entre los diez mejores países del mundo en cinco categorías del ámbito turístico, que incluyen cultura, arte, belleza natural, y arqueología. Debido a esto el Perú en los últimos años ha sido considerado más atractivo para las inversiones extranjeras, lo que permite la creación de nuevos negocios y la generación de más empleos. Este reconocimiento ha permitido incluir al Perú como un destino atractivo para el turismo gastronómico, lo cual se ha extendido al consumo de frutas y hortalizas con mayor demanda mundial, impactando en el consumo interno y exportación de la uva.

La tendencia en el mundo sobre el consumo de alimentos naturales se va incrementando sustancialmente, en este mercado se encuentra las frutas y hortalizas. De Greco (2010) sostuvo que los americanos incrementaron el consumo de uva en un 154%, comparando el año 2000 con respecto a 1970. Asimismo, aseveró que el crecimiento de mercado de la uva para el consumo en casa será de 24% y el consumo fuera de casa será de 20%, comparando la proyección realizada al 2020 con respecto al año 2000.

Hasta el 2016 la preferencia del consumidor de China es por la variedad Red Globe, siendo éste el principal país comprador del Perú. Sin embargo, en los últimos años se ha incrementado la demanda por variedades sin semilla por parte de los países asiáticos (Adex, 2016), también especialmente por el segmento de jóvenes europeos y americanos (Gestión, 2016).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El PBI dedicado a "Investigación y Desarrollo" (I + D) en el Perú ha sido del 0.15% y el íntegro del presupuesto de I+D procede de fondos estatales, mientras que en los países desarrollados pertenece a la empresa privada, confirmación publicada en Diario Gestión en el 2014. Adicionalmente, la entidad aseveró que en el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú se cuenta con 0.24 investigadores a tiempo completo por cada mil personas de la

población económicamente activa; mientras que en Chile el ratio es de dos investigadores por cada mil. Bustamante (2015) opinó que en el Perú existe una muy limitada inversión en investigación y desarrollo, y un débil sistema de investigación científica, además que las leyes no impulsan la investigación en muchos campos, y es por ello que principalmente se dedica a ser una economía primaria exportadora básicamente de commodities.

Uno de los factores que contribuyó al crecimiento de la producción y exportación de la uva es la inversión de empresas agroexportadoras en la costa para investigaciones y proyectos pilotos que permitieron el desarrollo de los cultivos en terrenos eriazos donde se riegan por la técnica de goteo (Maximixe, 2015). Así mismo, en el Perú se cuenta con entidades que prestan asesoría técnica y de gestión para la mejora de los cultivos: (a) Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA), (b) Universidad Nacional Agraria La Molina, (c) Provid, (d) Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, y otros. Como se aprecia son entidades en su mayoría impulsadas y creadas por el Estado para investigación y desarrollo.

En el Perú, las carreteras a nivel nacional según el Registro Nacional de Carreteras (RENAC), se tiene 17,411.50 km pavimentados y 10,000 km no pavimentados, con un total de 141 rutas. Además, la infraestructura de puertos actual en el Perú facilita e incentiva los negocios de exportación, se cuenta con los siguientes puertos a nivel nacional: del Callao (Terminal Norte y Muelle Sur), Paíta (Piura), Matarani (Arequipa), Yurimaguas (Loreto), General San Martín (Ica), Salaverry (La Libertad), Chimbote (Ancash) e Ilo (Moquegua), los cuales están administrados por Enapu S. A. (Empresa Nacional de Puertos), mediante inversiones producto de las iniciativas privadas que promueve y tramita el Estado. Es relevante mencionar que estos medios de comunicación ya implementados no son suficientes en cantidad y calidad para la agroexportación; es por ello que el Ministerio de Transporte y Comunicaciones está realizando esfuerzos para la implementación de una plataforma

logística en el Callao que agrupará a los principales operadores del comercio internacional, y además el nuevo Gobierno se encuentra impulsando dentro de sus actividades el desarrollo de medios de comunicación que faciliten la logística. Estas dificultades en la comunicación hacen que se encarezca la distribución de la uva en un 30% aproximadamente.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú se ubica con baja latitud con respecto a la línea ecuatorial, lo que permite tener un clima tropical en algunas zonas, a la cordillera de los Andes y la corriente del Humboldt. La costa central y sur del país presentan un clima subtropical árido o desértico, con una temperatura promedio de 18 °C y precipitaciones anuales de 150 mm, por acción del mar frío de Humboldt. En cambio, en la costa norte se encuentra un clima árido tropical, debido al mar tropical, donde predomina una temperatura promedio por encima de los 24 °C, con presencia de lluvias durante el verano. En la Tabla 9, se detallan los diferentes tipos de climas encontrados en el Perú.

Tabla 9

Vista General de la Diversidad Climática del Perú

Región	Subregión	Altitud (m.s.n.m.)	Clima	Temp. media	Princip. Media
Costa	Norte	0-1000	Semitropical	24 °C	200 mm
	Centro-Sur	0-1000	Subtropical	18 °C	150 mm
Andes	Yunga-Quechua	1000-3000	Templado subhúmedo	20 °C	500 mm
	Quechua-Suni	3000-4000	Frío o boreal	12 °C	700 mm
	Suni-Puna	4000-5000	Frígido o tundra	6 °C	700 mm
	Janca	5000-6768	Gélido o de nieve	0 °C	-----
Selva	Baja	80-600	Tropical húmedo	25 °C	2000 mm
	Alta	600-1000	Subtropical muy húmedo	22 °C	5000 mm

Nota. Tomado de Senamhi. Recuperado de <http://www.senamhi.gob.pe/>

Si bien en el Perú se produce uva durante todo el año, como se muestra en la Figura 14, los mayores volúmenes se dan entre octubre y abril de cada año. Esto representa una

ventaja porque permite abastecer la demanda mundial en los meses en que los principales importadores y consumidores de la uva no producen, obteniendo así mejores precios. En noviembre en el Hemisferio Sur sólo Perú y Brasil se encuentran en la capacidad de exportar uva, sin embargo debido a que en Brasil el consumo local es alto, no cuenta con excedentes para exportar. Al inicio de la temporada exportadora, el Perú compite con uvas de EE. UU., y al final de la temporada la competencia proviene de Chile y Sudáfrica; sin embargo, en los dos últimos años los productores de California han estado almacenando parte de sus cosechas y sacándolas al final del año, a fin de aprovechar los precios más altos, convirtiéndose en uno de nuestros principales competidores junto a Chile (Maximixe, 2015).

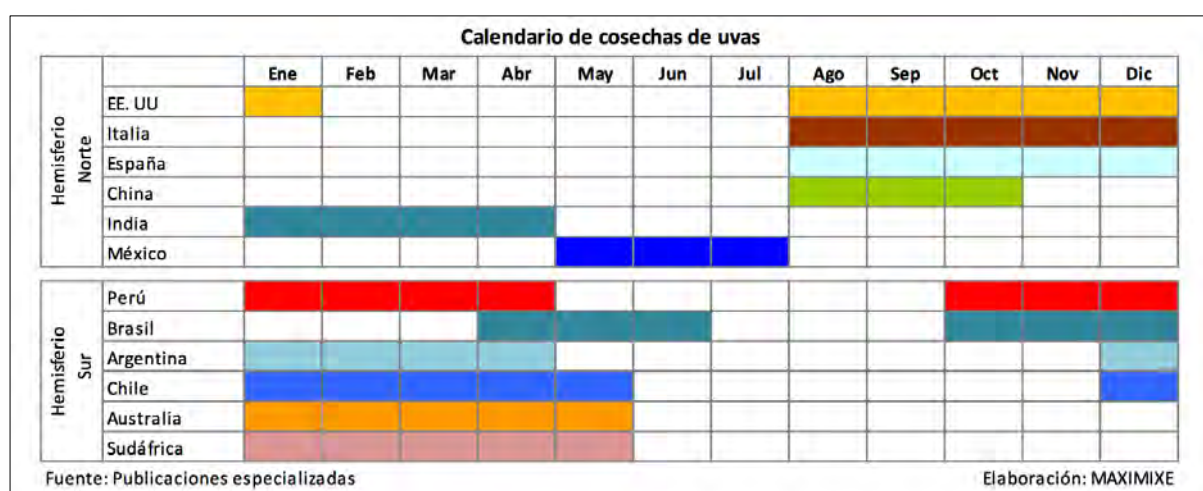


Figura 13. Calendario de cosecha de la uva.
Tomado de “Riesgos de mercado: Uva”, por Maximixe (2015).

El Ministerio del Ambiente en conjunto con el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (Senamhi) son las entidades que gestionan la prevención de los impactos ocasionados por los desastres naturales. Según la información publicada en el portal del Ministerio del Ambiente, los efectos negativos de dicho fenómeno que principalmente afectarían a la actividad del cultivo de la uva son las pérdidas de terrenos agrícolas, salinización de suelos, destrucción de la infraestructura productiva (canales de irrigación, bocatomas, compuertas, entre otras.), destrucción de vías de comunicación (carreteras y

puentes colapsados), entre otras. Adicionalmente, según D'Alessio (2014) los efectos de los cambios climáticos en la agricultura estarían expuesto a la aparición de plagas en condiciones de sequía, lo que reduciría la rentabilidad de los cultivos por el aumento de costo de producción vinculadas con los insecticidas, además de los daños en las infraestructuras de riego, por las inundaciones.

Otra dificultad para la producción de uva, en lo que respecta al proceso logístico, es que el gran porcentaje de tierras disponibles en la costa peruana pero que no cuenta con abastecimiento de agua adecuado y oportuno, y los altos costos de inversión que requieren estas tierras para poder incorporarlas dentro del negocio de la uva. Según el portal de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión) en el 2016 se ha adjudicado tres proyectos de irrigación en la costa peruana incrementando de 100 mil a 240 mil hectáreas de superficie para el agro. Dentro de los proyectos relevantes se tiene: (a) Proyecto Chavimochic, (b) Proyecto Pampas Verdes, (c) Proyecto especial Chira Piura, (d) Proyecto Olmos, (e) Proyecto Pampas Siguan, entre otros; los proyectos mencionados buscan poder transportar recursos hídricos superficiales de otras cuencas a zonas donde hace falta este recurso.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz MEFE permite evaluar y analizar toda la información externa a la organización tales como información económica, social, democrática, ambiental, política, legal, gubernamental, tecnológica y competitiva, para identificar los factores claves que pueden clasificarse en función de las oportunidades y amenazas. Se puede apreciar que, para el caso de la uva en el Perú, actualmente no se están tomando las medidas pertinentes frente a las amenazas, así mismo no se están aprovechando en su totalidad las oportunidades. En la Tabla 10, se detallan los factores encontrados en el Perú al 2016.

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1. Crecimiento constante de la demanda mundial de la uva.	0.10	3.00	0.30
O2. Crecimiento sostenido de los precios de la uva mundialmente.	0.10	2.00	0.20
O3. Disminución del crecimiento de la producción de Chile, principal competidor en América del Sur.	0.05	2.00	0.10
O4. Asesoría brindada por entidades públicas y privadas en técnicas y gestión para el agro.	0.05	1.00	0.05
O5. Acuerdos comerciales internacionales.	0.15	2.00	0.30
O6. Aprovechamiento de la estacionalidad de la producción de otros países.	0.10	3.00	0.30
O7. Ubicación geográfica que facilita la exportación.	0.05	2.00	0.10
O8. Infraestructura portuaria que facilita la exportación.	0.05	2.00	0.10
Sub Total Oportunidades	0.65		1.45
Amenazas			
A1. Subida de precios de insumos y tecnología importada	0.05	3.00	0.15
A2. Principales países importadores de uva en crisis económica	0.05	3.00	0.15
A3. Países importadores también son grandes productores	0.05	1.00	0.05
A4. Principales países competidores con la misma estacionalidad de producción	0.05	1.00	0.05
A5. Presencia de fenómenos meteorológicos que impactan negativamente en el agro, por ejemplo El Niño	0.05	1.00	0.05
A6. Infraestructura vial deficiente	0.05	1.00	0.05
A7. Disturbios sociales que dificultan o paralizan las inversiones privadas y el desarrollo de las operaciones	0.05	1.00	0.05
Sub Total Amenazas	0.35		0.55
Total	1.00		2.00

3.5 La Uva en el Perú y sus competidores**3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

Para la siembra, cosecha y exportación de uva es necesario: (a) insumos como fertilizantes y pesticidas, (b) maquinarias, y (c) agua, fuente vital para el desarrollo del fruto. En el Perú los insumos y las maquinarias son proporcionados mayormente por empresas extranjeras; los insumos usados en el agro son introducidos al país por una cantidad de reducidas de empresas que ofrecían precios elevados, motivo por el cual los agricultores se

organizaron y a través de organizaciones como la Asociación de Gremios de Agroexportadores del Perú (AGAP) y la Convención Nacional del Agro Peruano (Conveagro), impulsaron la importación directa de insumos. Además, existen unos 250 importadores en el mercado peruano donde los primeros lugares del ranking de importadores son las empresas Ipesa con participación de 19.3%, Ferreyros 18.4%, Stenica 7.9%, Stenica Selva 3.4%, Cresko 2.9% y otros 48.1% (Americaeconomica, 2011).

Otro factor a considerar es la mano de obra en el Perú que presenta un costo bajo en comparación con otros países, no existen problemas para conseguir mano de obra calificada, sin embargo, se podría estimar que a medida que aumente el crecimiento de las áreas cultivadas podría convertirse en un factor limitante. Los proveedores de los principales insumos para la producción de la uva no cuentan con una fuerza importante debido a la existencia de varios proveedores o por realizar acciones para poder contrarrestar su poder de negociación por lo que se puede concluir que se tiene un poder de negociación bajo. También se debe tener en cuenta dentro de la cadena de valor, una de las actividades primarias a realizar es mantener una adecuada área de marketing y ventas para la uva del Perú, quizás esta actividad deba ser tercerizada.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En el mercado de la uva fresca en el 2014, el Perú exportó 268 mil Tn, esto significó el 52.8% del total de la producción. Los países que tuvieron mayor demanda del fruto fueron (a) Estados Unidos, (b) Holanda, (c) China, (d) Hong Kong, (e) Rusia, (f) Reino Unido, (g) Tailandia, entre otros; sin embargo dentro de estos mercados el abastecimiento de uva del Perú es mínima por lo que hace que el poder de negociación de los compradores sea alta ya que ante la posibilidad de no contar con la uva del Perú no se estaría impactando en su consumo total. En la Figura 14, se muestra la participación de la uva del Perú para los principales países, donde en la mayoría de los países el Perú se encuentra incluido dentro de

un grupo de pequeños exportadores, salvo el caso de Hong Kong donde el Perú concentra el 6% de sus importaciones.

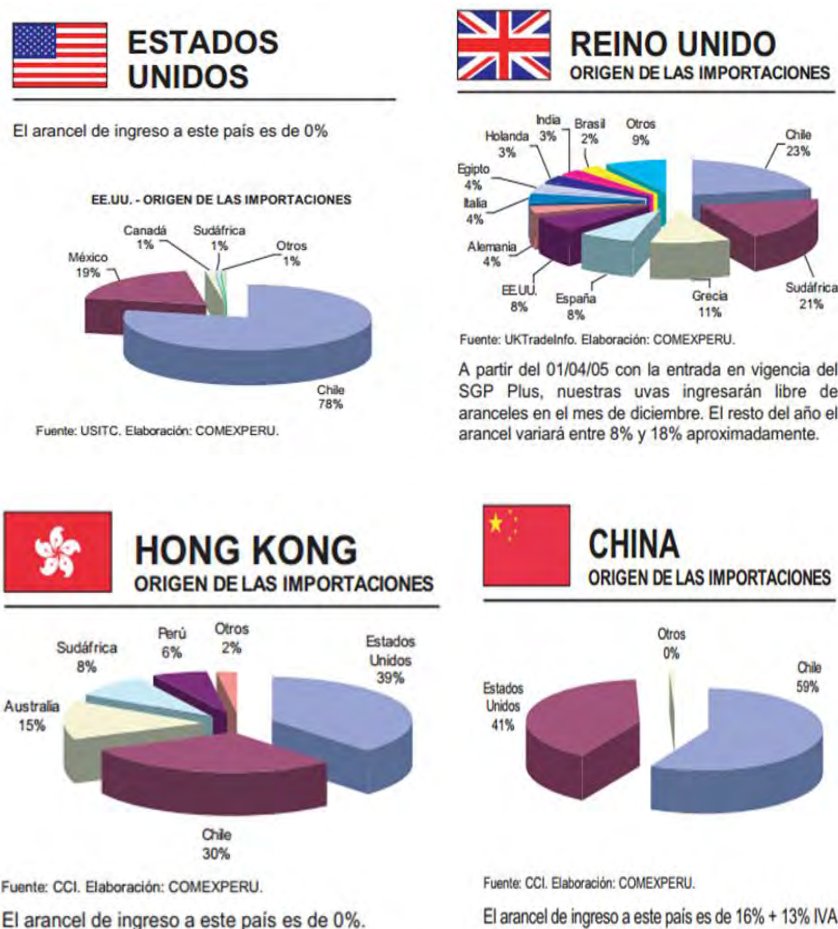


Figura 14. Principales importadores de uva de mesa, 2014.
Tomado de “Principales actores del Mercado Mundial de la uva de mesa”, por Sociedad de Comercio Exterior del Perú, COMEX Perú.

3.5.3 Amenazas de los sustitutos

No existe otra fruta que tenga las mismas características de textura, forma y sabor que la uva; en el interior del país sin embargo sí se encuentran variedades de frutas de clima templado como el durazno, la manzana y la pera, estas podrían representar competencia por ser frutas de alta aceptabilidad dentro de nuestro mercado. La uva que se exporta a otros países sin embargo no presenta sustitutos y prueba de ello es el incremento de las exportaciones de uva a nivel mundial, principalmente en el mercado asiático.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La inversión necesaria para obtener un fruto de calidad es alta, tanto para el cultivo como para la instalación, además es necesario inversión en investigación para determinar qué extensiones de tierra serán las más adecuadas para la incorporación en la siembra de la uva. Sin embargo, debido a la alta rentabilidad que se obtiene en la exportación de la uva, en el tiempo se ha incrementado los volúmenes de este fruto en el mercado a nivel internacional, donde la variedad que más se consume es la uva Red Globe. La concentración en esta variedad de uva ha generado la caída del precio en la exportación, siendo este un factor que frena la entrada al mercado.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Existe alta rivalidad de los competidores debido a que en otros países se logra cosechar mayores volúmenes de uva, además de poseer mejores herramientas tecnológicas y mejores procesos de logística implementadas. Sin embargo, en el Perú es factible que se logre incorporar buenas prácticas que permita hacer frente a la competencia; por ejemplo uno de los principales factores que ha favorecido el crecimiento de la exportación de la uva del Perú es la aplicación de mejores técnicas en la siembra y cosecha que han permitido extraer un fruto de mejor calidad, color y tamaño, donde por sus características ha sido demandado por países asiáticos. Además, si bien es cierto que en otros países poseen mayores recursos para la siembra de la uva, es importante señalar que el principal país exportador de uva, Chile, ha presentado dificultades, en los últimos años, para continuar incrementando los volúmenes exportados debido a la antigüedad de los parrones, la escasa mano de obra y el alza de los costos (Maximixe, 2015).

3.6 La Uva en el Perú y sus Referentes

La uva es un producto altamente solicitado a nivel mundial por su alto contenido en diversas vitaminas, como la C en altas cantidades, vitamina A, así como complejo B y

carotenos, estas propiedades nutricionales la hacen muy recomendable para que sean incluidas en la dieta diaria de las personas. Es importante tener en cuenta que esta fruta debe de almacenarse en refrigeración, ya que las uvas a temperatura ambiente pueden llegar a fermentarse. Una de las bondades a tomarse en cuenta para la exportación de este fruto es que en refrigeración pueden durar entre 10 a 15 días. Otra forma de consumirlas es como uvas pasas, que son uvas que han sido deshidratada, son energéticas y comparten muchas propiedades con las uvas frescas, son rica fuente de vitaminas y potasio, siendo una alternativa de solución para los deportistas.

Tabla 11

Producción Mundial de Uva Según Principales Países (millones de TM)

Países	Años						Var. %		Part. %
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	12/11	13/12	2013
China	7.2	8.0	8.7	9.2	10.6	11.7	16.0	9.5	15.1
EE.UU.	7.8	8.2	7.8	7.4	5.8	8.0	-21.8	37.7	10.4
Italia	6.6	6.6	6.8	6.8	6.7	7.7	-1.4	16.3	10.0
España	6.0	5.5	6.1	5.8	5.2	7.5	-9.8	42.8	9.7
Francia	6.0	6.1	5.9	6.6	5.4	5.5	-18.9	2.5	7.1
Turquía	3.9	4.3	4.3	4.3	4.3	4.0	-0.5	-6.2	5.2
Chile	2.4	2.6	2.9	3.1	3.2	3.3	1.6	3.1	4.3
Argentina	2.8	2.2	2.6	2.9	2.2	2.9	-22.4	28.4	3.7
India	1.7	1.9	0.9	1.2	2.2	2.5	79.8	11.8	3.2
Irán	2.3	2.3	2.3	2.1	2.2	2.0	1.8	-4.8	2.7
Resto	20.7	20.6	19.4	20.5	20.8	22.1	1.1	6.2	28.6
Total	67.4	68.3	67.7	69.9	68.6	77.2	-2.1	12.5	100.0

Nota. Tomado de “Producción mundial de uva según principales países”, por Maximixe, setiembre 2015.

Los cinco principales productores de uva en el mundo concentran el 52.6% de participación, donde los primeros puestos son ocupados por: (a) China, (b) Estados Unidos, e (c) Italia, con producciones de 11.7, 8.0 y 7.7 de tm. respectivamente al 2013 (Maximixe, 2015). En el caso de Latinoamérica lideran dos países: (a) Chile, y (b) Argentina con una producción de 4.3 y 3.7 tm. respectivamente para el mismo año. En la Tabla 11, se muestran los principales productores de uva en el mundo, donde es importante indicar que la

producción de Chile ha presentado en el último año una contracción debido a la antigüedad de sus tierras que están impactando en el rendimiento obtenido por hectárea. Por otro lado, es necesario evaluar a los países productores según su nivel de rendimiento con el fin de ubicar al Perú respecto al promedio mundial. En la medición efectuada en el año 2013, es Taiwán quien tuvo el mayor rendimiento de producción alcanzando 33.3 t/ha, en el caso de América, es el Perú quien lidera en este indicador, donde presentó para el mismo año un rendimiento de 20.1 (ver Figura 15).

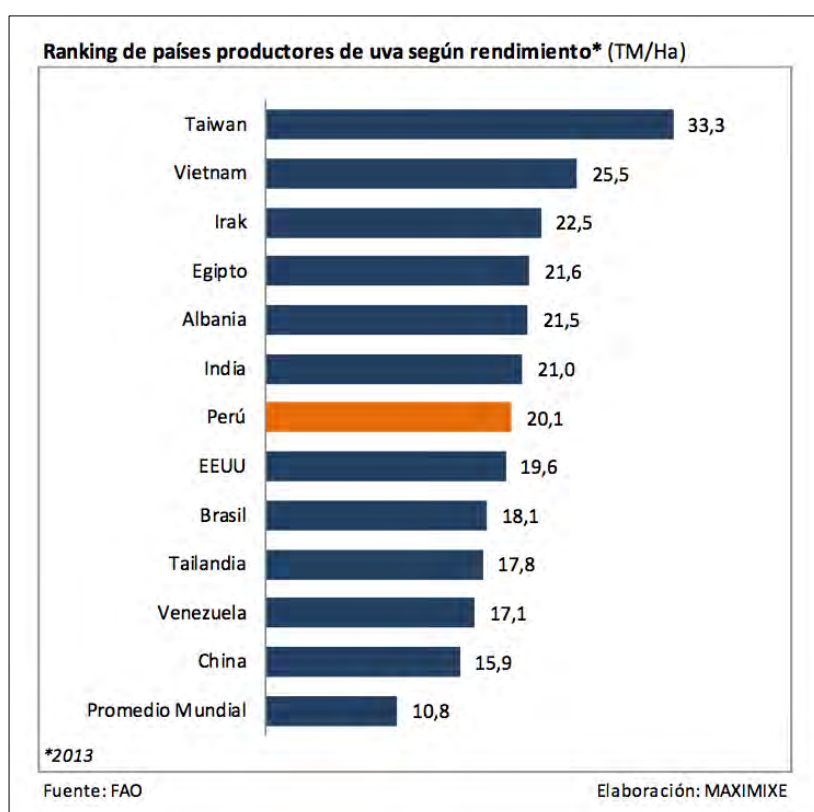


Figura 15. Ranking de países productores de uva según rendimiento. Tomado de “Riesgos de mercado: Uva”, por Maximixe (2015).

Los exportadores más importantes según la información que indicó Maximixe son Chile, Estados Unidos e Italia para el año 2014. Sin embargo, el informe del año 2013 reportó que el crecimiento de las exportaciones del Perú comparando los años 2013 con respecto al 2008 fue de 38.8%, seguido de la India con un 12.9%, China 11.1, y Chile solo un 2.2%. Para

los siguientes años se espera que Perú continúe incrementando la exportación de uva debido a la utilización de tierras nuevas que logren niveles similares y superiores a los ya mostrados.

Tabla 12

Principales Países Exportadores de Uva Fresca a Nivel Mundial (millones de USD)

Países	Año			Var. %		Part. %	Países	Ene-Jul		Var. %		Part. %
	2012	2013	2014	13/12	14/13	2014		2014	2015	15/14	2015	
Chile	1,456	1,605	1,514	10.2	-5.7	18.8	Chile	1,084	619	-42.9	25.9	
EEUU	975	1,084	1,029	11.2	-5.0	12.8	Holanda	563	481	-14.6	20.1	
Italia	772	817	752	5.8	-8.0	9.3	Sudáfrica	343	330	-3.8	13.8	
Holanda	629	777	738	23.7	-5.1	9.2	EEUU	271	259	-4.7	10.8	
Perú	365	450	643	23.1	43.0	8.0	Australia	215	193	-10.1	8.1	
Sudáfrica	433	441	498	1.8	12.9	6.2	México	153	159	3.8	6.6	
China	262	269	359	2.5	33.6	4.4	India	217	116	-46.6	4.8	
España	272	316	344	16.4	8.9	4.3	Alemania	43	31	-27.8	1.3	
Hong Kong	261	280	321	7.3	14.7	4.0	España	111	28	-74.4	1.2	
Egipto	224	183	245	-18.3	33.7	3.0	Italia	107	28	-74.0	1.2	
India	131	194	224	47.4	15.6	2.8	China	58	20	-65.4	0.8	
Australia	104	175	206	68.3	17.2	2.5	Francia	19	20	4.9	0.8	
Resto	1,218	1,174	1,193	-3.6	1.6	14.8	Resto	623	111	-82.2	4.6	
Total	7,102	7,765	8,066	9.3	3.9	100.0	Total	3,807	2,395	-37.1	100.0	

Nota. Tomado de “Principales países exportadores de uvas frescas a nivel mundial”, Maximixe, setiembre 2015.

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

En el último ranking de países exportadores de uva, el Perú ocupa el quinto lugar en el mundo, mientras que Holanda, Italia y Estados Unidos ocupan el cuarto, tercer y segundo lugar respectivamente y Chile es el primer exportador del mundo con \$ 1.5 millones (Maximixe, 2015). De acuerdo con la matriz de Perfil Competitivo, se seleccionó a los países principales competidores del Perú del continente, Holanda e Italia, evaluados en los ítems que se consideran críticos para la exportación, según se muestra en la Tabla 13. Del análisis se deduce que el Perú debe buscar mejorar principalmente el soporte logístico y la aplicación de tecnología en el cultivo para lograr hacer frente a los países mencionados.

Tabla 13

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores Claves de Éxito (FCE)	Peso	Perú		Holanda		Italia	
		Valor	Ponderac.	Valor	Ponderac.	Valor	Ponderac.
1 Rendimiento por hectárea	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
2 Calidad del producto	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3 Variedades con mayor demanda	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
4 Ubicación Geográfica	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
5 Accesos viales desarrollados	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
6 Tecnología Aplicada	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
7 Volumen de exportación	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Total	1.00		3.25		3.70		3.70

Con respecto a la matriz de Perfil Referencial, se seleccionó a Chile por presentar el mayor volumen de exportación. Para llegar a los niveles de Chile es necesario diversificar las variedades ofrecidas al mercado internacional que permita obtener precios más altos y generar mayor rentabilidad. Sin embargo, un factor positivo para el Perú es el mayor rendimiento por hectárea, lo que permitiría lograr mayores volúmenes de exportación de uva.

Tabla 14

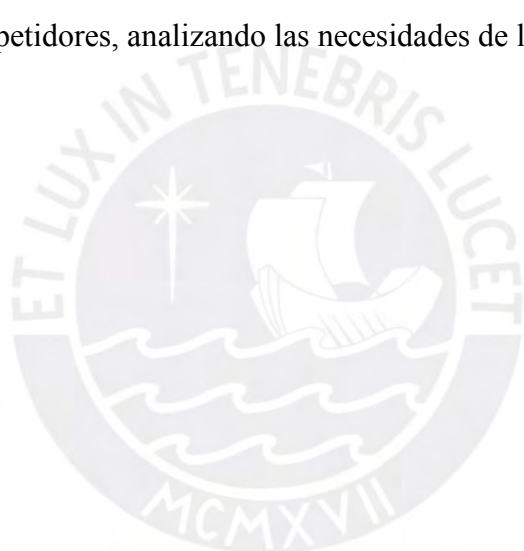
Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores Claves de Éxito (FCE)	Peso	Valor	Perú		Chile	
			Ponderación	Valor	Ponderación	Valor
1 Rendimiento por hectárea	0.15	4	0.60	3	0.45	
2 Calidad del producto	0.15	4	0.60	4	0.60	
3 Variedades con mayor demanda	0.10	3	0.30	4	0.40	
4 Ubicación Geográfica	0.20	4	0.80	4	0.80	
5 Accesos viales desarrollados	0.15	2	0.30	4	0.60	
6 Tecnología Aplicada	0.10	2	0.20	3	0.30	
7 Volumen de exportación	0.15	3	0.45	4	0.60	
Total	1.00		3.25		3.75	

3.8 Conclusiones

Las condiciones del entorno son propicias para el desarrollo de la producción de uva y la explotación en sus diferentes variedades. En el entorno legal vigente, los tratados de libre comercio estimulan el incremento de las exportaciones, mostrándose en los últimos años el

mayor nivel de exportaciones de uva. Es importante desarrollar estrategias que contrarresten las deficiencias en educación y tecnología para obtener las mejoras necesarias y competir con los principales exportadores a nivel mundial; sin embargo, existen programas que fomentan la innovación propiciados principalmente por el Gobierno, que facilita el apoyo necesario para la incorporación de nuevas tecnologías. El Perú se encuentra entre los seis principales productores por rendimiento, constituyendo una ventaja competitiva con respecto a sus pares. Es relevante acotar que los principales importadores también coincidentemente son grandes productores, por lo cual se debe tomar en cuenta pues podría impactar en el volumen de venta del Perú. La ubicación geográfica y el clima permiten que la producción se dé todo el año, condición que podría aprovecharse en ausencia de la producción de otros países competidores, analizando las necesidades de los mercados internacionales.



Capítulo IV: Evaluación Interna

A continuación se realizará el análisis interno de la uva en el Perú, detallando los siguientes aspectos como son: (a) Administración y Gerencia, (b) Marketing y Ventas, (c) Operaciones y Logística, Infraestructura, (d) Finanzas y Contabilidad, (e) Recursos Humanos, (f) Sistemas de Información y Comunicaciones, y (g) Tecnología e Investigación y Desarrollo. Este capítulo es soporte para la elaboración de las estrategias debido a que se identifican todos los recursos con los que se cuenta para poder llegar a la visión planteada en el Capítulo II.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En el año 2012, se reportó que las pequeñas unidades agropecuarias (hasta 5 ha) fueron de 1.8 millones, incrementándose en 40.3% respecto al año 1994. Las pequeñas unidades agropecuarias representaron el 81.8% del total en el año 2012. De otro lado, se observó que, el número de unidades agropecuarias de tamaño mediano y grande tuvieron una reducción en 15.5% y 11.5% respectivamente con respecto al año 1994. Analizando por regiones naturales, la mayor parte de las pequeñas unidades agropecuarias están ubicadas en la región de la Sierra que aumentaron en 275 mil unidades con respecto al año 1994 y comprendiendo actualmente el 68.0% del total nacional. En el año 2012 el crecimiento de las pequeñas unidades agropecuarias en la Selva ha sido de 110.1%, en la Costa 48.4% y en la Sierra de 28.8%, respecto al año 1994 (INEI, 2012), como se muestra en la Tabla 15.

El reporte del INEI señaló que en el censo del 2012 se tenía una superficie agropecuaria de 7'125,008 hectáreas, de los cuales 46.3% pertenecía a la sierra, 30.1% a la selva y 23,7% a la costa. Por otro lado, afirmó que la superficie no agrícola registraba 31'617,457 hectáreas distribuyéndose el 60% en la sierra, 31.3% en la selva y el 8.7% en la costa. Así mismo, confirmó que la superficie agrícola no trabajada fue de 774,882 hectáreas y

que las razones principales fue por falta de agua, la cual impactó en un 40% de dichas áreas, la falta de crédito al 24.1% de los terrenos y la escasez de mano de obra afectó al 11.3% de las tierras.

Tabla 15

Número de Unidades Agropecuarias por Tamaño de Unidad Agropecuaria y Según Región Natural, 1994-2012

Región	Número de Unidades Agropecuarias				Estructura Porcentual	
	Total	De 0.1 a 5 ha	De 5.1 a 50 ha	De 50.1 a más ha	Total	De 0.1 a 5 ha
1994	1,764,666	1,290,454	427,016	47,196	100.0%	100.0%
Costa	253,064	199,719	51,824	1,521	14.3%	15.5%
Sierra	1,216,576	955,563	231,560	29,453	68.9%	74.0%
Selva	295,026	135,172	143,632	16,222	16.7%	10.5%
2012	2,213,506	1,810,962	360,773	41,771	100.0%	100.0%
Costa	350,500	296,398	52,068	2,034	15.8%	16.4%
Sierra	1,407,032	1,230,593	151,215	25,224	63.6%	68.0%
Selva	455,974	283,971	157,490	14,513	20.6%	15.7%

Adicionalmente, el informe censal señala que la mayoría de los productores agropecuarios en el país son personas naturales representando el 99.4% del total, y las jurídicas el 0.6%, destacando en este tipo de organización la comunidad campesina, la sociedad anónima cerrada y la comunidad nativa, como se muestra en la Figura 16. Para la uva, en épocas de alta cosecha, el mercado informal se agudiza, por la contratación principalmente de productores independientes, además la poca supervisión del mercado laboral hace que las personas jurídicas también incrementen este índice. Por otro lado, el reporte aseveró que la Sierra concentraba más productores agropecuarios (63.9%); de este total el 99.1% son personas naturales y el 0.9% son personas jurídicas. La Selva y la Costa concentraban 20.3% y 15.8% de productores agropecuarios respectivamente, la organización jurídica de cada una de estas regiones mostraba el mismo comportamiento que la Sierra (INEI, 2012).

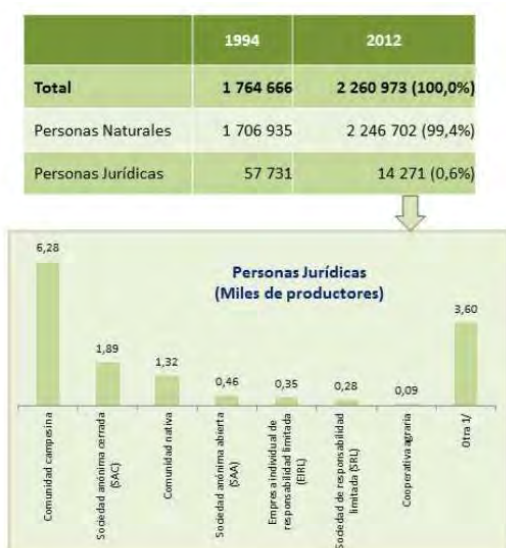


Figura 16. Personas jurídicas (miles de productores).

Tomado de “Resultado definitivos. IV Censo Nacional Agropecuario 2012”, por INEI, 2012. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

De acuerdo con el INEI (2012), según la región natural, como se muestra en la Tabla 16, en la Sierra habitan la mayor cantidad de productores agropecuarios (63.9%), siendo de este total 99.1% personas naturales y 0.9% personas jurídicas. En la Selva y la Costa se concentran 20.3% y 15.8% de productores agropecuarios respectivamente; para persona natural como para jurídica existe mayor incidencia de productores agropecuarios en la Sierra. La mayor producción de uva es en la costa debido al clima que permite un fruto de calidad, sin embargo, no se encuentra estandarizada debido al gran número de personas naturales que trabajan de manera independiente.

Tabla 16

Condición Jurídica de los Productores Agropecuarios, según Región Natural

Región natural	Total	%	Persona natural	%	Persona jurídica	%
Total	2'260,973	100.0	2'246,702	100.0	14,271	100.0
Costa	357,561	15.8	354,295	15.8	3,266	22.9
Sierra	1'444,530	63.9	1'435,657	63.9	8,873	62.2
Selva	458,882	20.3	456,750	20.3	2,132	14.9

Nota. Tomado de “Resultado definitivos. IV Censo Nacional Agropecuario 2012”, por INEI, 2012. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Según López (2014), las principales empresas exportadoras de la uva son las siguientes: (a) El Pedregal S.A., (b) Complejo Agroindustrial Beta, (c) Sociedad Agrícola Drokasa S.A., (d) Eco Acuicola S.A.C., (e) Agrícola Don Ricardo S.A.C., (f) Camposol S.A., (g) Sociedad Agrícola Rapel, (h) Empresa Agrícola San Juan S.A., (i) Fundo Sacramento, (j) Agrícola Challapampa, (k) Corporación Agro Latina, como se visualiza en la Figura 17. En el mismo año las labores ejercidas por estas empresas lograron realizar envíos por USD 645.1 millones, a cargo de 155 empresas agroexportadoras entre las que destacaron: (a) El Pedregal (9.1% de participación), (b) Agrícola Rapel (7.2%), (c) Agroindustrial Beta (5.3%) y (d) Agrícola Don Ricardo (5%), como indicó Maximixe (2014).

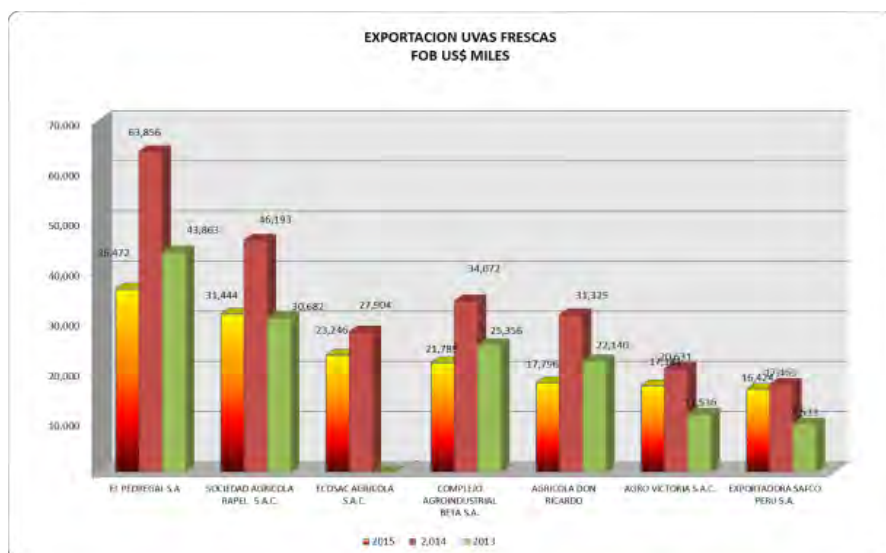


Figura 17. Principales empresas peruanas que exportan uva. Tomado de Agro data <http://www.agrodataperu.com/2015/12/uvass-peru-exportacion-noviembre-2015.html/00uvass3-23>

La Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú, es una asociación civil que funciona desde el año 2003 y representa al gremio exportador ante el Estado Peruano y entidades extranjeras. En el año 2014 tenía 350 afiliados, más de 45,000 hectáreas cultivadas y 1,100 millones de dólares en exportaciones (Camet, 2014). Dentro de sus siete gremios se encuentra Provid, Asociación de Productores de Uva en el Perú, gremio que representa a los productores de uva y que al 2015 tienen sesenta asociados. La institución en mención

promueve el producto, así como también vela por la calidad fitosanitaria de éste. Cuentan con un Consejo Directivo, conformado por un Presidente, Vicepresidente, secretario, tesorero y cinco vocales. También la organización cuenta con un Gerente General para su administración (Provid, 2016).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

En los últimos años la exportación de uva peruana ha tenido un crecimiento sostenido por la mayor aceptación mundial, en especial por los países asiáticos, debido a la calidad superior y características propias de la baya en comparación con nuestros principales competidores cercanos. Las exportaciones de uva fresca representan casi la totalidad de los envíos hacia otros países; entre enero y setiembre del 2015 las exportaciones de uva sumaron \$ 232.6 millones, 2.5% menos que el mismo periodo del año anterior. Sin embargo, esta caída se debe a un menor precio del fruto por la saturación del mercado internacional en la variedad Red Globe. Las variedades según importancia en la exportación fueron Red Globe 75.9%, Crimson Seedless 3.9%, Flame Seedless 2%, Sugraone 2%, Thompson Seedless 1.1%, entre otras variedades que agrupan el 15.1% (Maximixe, 2015).

Los principales países a los cuales se exporta se muestran en la Figura 18, donde Estados Unidos, Holanda, China y Hong Kong concentran el 84% del total de exportaciones. Además, en el 2014 se incursionó en nuevos mercados como México, Finlandia, Turquía y Ghana, logrando presencia en 64 países del mundo (Maximixe, 2015). El clima del Perú es un factor que favorece el cultivo de uva, poseyendo el potencial para poder satisfacer otros mercados, aprovechándose también de los tratados de libre comercio vigentes y por aprobarse.

Los precios de la uva fresca en los países destino presentan una variación significativa como se muestra en la Figura 19. Noruega e Irlanda fueron los países que pagaron un precio mayor de USD 3,826 y USD 3,485 por tonelada métrica respectivamente. Además, dentro

del ranking de los veinte países que pagaron precios más altos por la uva peruana, los principales países destino de exportación de la uva fresca del Perú se ubican en las posiciones más bajas (Maximixe, 2015). Existen algunas actividades que se realizan de forma periódica para promocionar el consumo de la uva peruana, como la feria Expo Antad 2016 donde se priorizó la promoción de p  prika, uva fresca y ajo ante 40 mil compradores en México. Así mismo, PromPerú organiza gran número de ferias internacionales para que pueda darse a conocer los productos peruanos. En el 2015 se organizó 55 actividades para promocionar los agro negocios que se desarrollaron en países como: Estados Unidos, Italia, Países Bajos, Alemania, Emiratos   rabes, México, Marruecos, Ecuador, Japón, Canadá, Reino Unido, Indonesia, Corea del Sur, Brasil, China, entre otros (PromPerú, 2015).

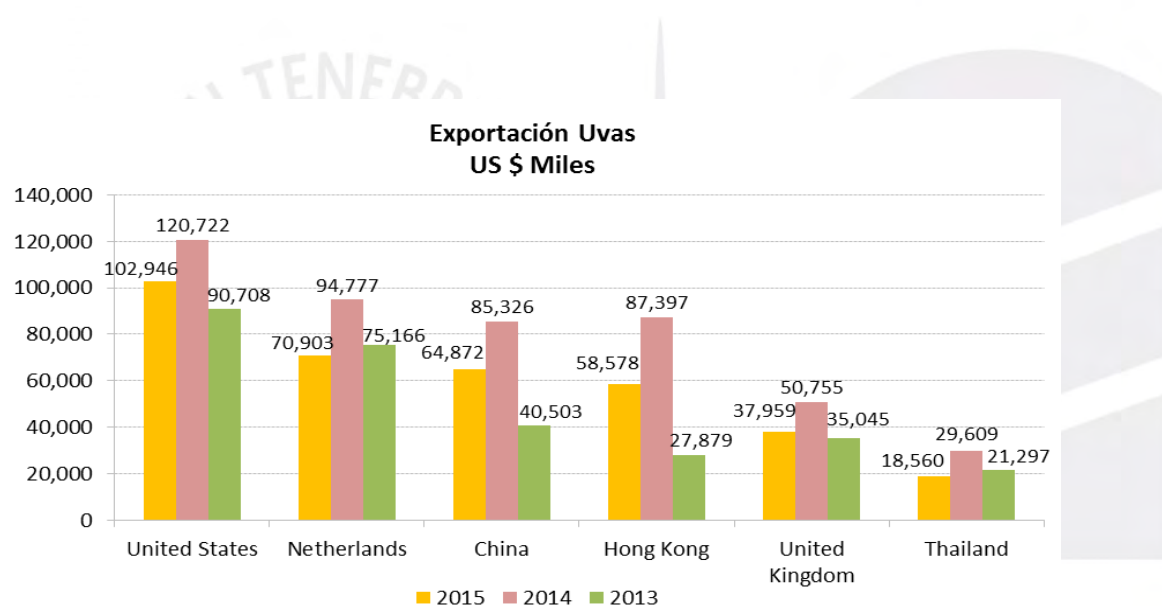


Figura 18. Principales países de exportación 2013-2015

Tomado de Agro data <http://www.agrodataperu.com/2015/12/uvas-peru-exportacion-noviembre-2015.html/00uvas3-23>.

Cabe mencionar que de la uva se elabora varios derivados como pasas, aceites, confituras (jaleas, dulces y mermeladas), conservas en almíbar o en alcohol, vinagre, jugo y también es empleado en la industria cosmética. Sin embargo, los principales derivados en el Perú son el vino y el pisco, siendo este último el de mayor reconocimiento internacional como producto original peruano. Dado que la producción de uva es estacional, hay meses en

las que se tiene que importar, como se indicó anteriormente en la Figura 13.

Ranking de los 20 principales países de destino que pagan los precios más altos por la uva fresca peruana* (US\$/TM)

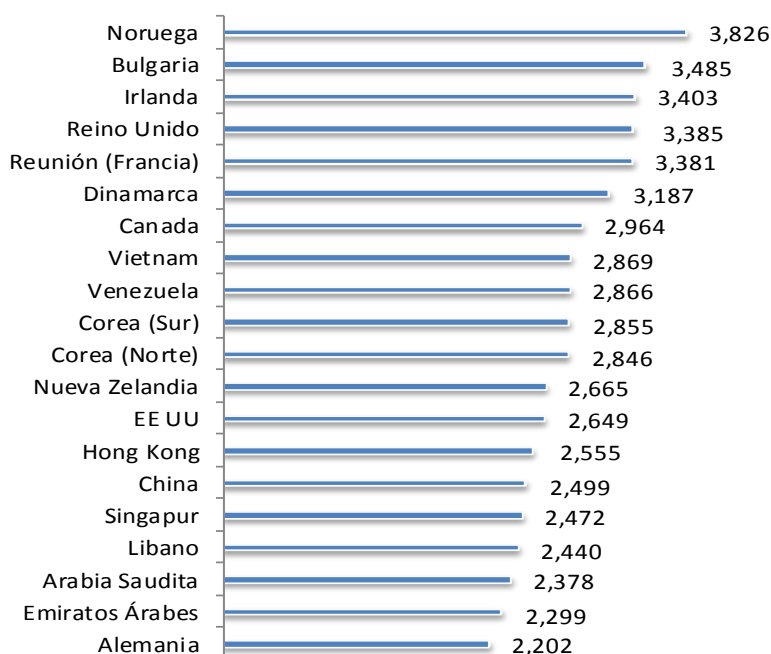


Figura 19. Ranking de los 20 países destino que pagan los precios más altos por la uva fresca peruana (USD/t).

Tomado de “Riesgos de mercado: Uva”, por Maximixe, 2014.

4.1.3 Operaciones y logística, infraestructura (O)

Una de las aristas más relevantes para obtener una uva con muy buena calidad y producción es el clima, el cual debe estar entre 7 a 24 grados centígrados, con una humedad entre 70% a 80%; en la costa del Perú se cuenta con este clima adecuado que impacta positivamente en la producción y rendimiento de la vid. La plantación se lleva a cabo entre agosto a setiembre, principalmente vía patrones e injertos. Cuando se cosecha la uva, se hace necesaria la cadena de frío ya que debe ser almacenada a 0 °C con la finalidad de que conserve sus características. Del total de producción, una parte es para el consumo interno, otra para exportación, para la producción de vinos y pisco y sólo una pequeña parte para la elaboración de pasas. Adicionalmente, las exportaciones de uva fresca se realizan con mayor

intensidad entre noviembre y febrero, fechas en las que se obtiene ventaja debido a la falta en otros países y la oportunidad que se genera por las fiestas navideñas y el año nuevo chino (Maximixe, 2015).

En el 2014, Maximixe sostuvo que en el Perú se cosechó 23,588 hectáreas, de las cuales se obtuvieron 507,100 toneladas de uva. Las principales regiones productoras son Ica con un 37.5% de la producción total, Piura 29% y Lima 13.9%. Con respecto a la variedad, Red Globe lidera con un 74%, Sugraone con un 9%, Flame Seedless con un 7.7%, Crimson con un 4.8%, Thompson con 1.3% y el 3% con el resto de variedades. De acuerdo con lo informado por Gestión (2014), Scotiabank afirmó que la producción de la uva se incrementaría a 470,000 toneladas en el 2014 debido a que la siembra fue mayor. También aseveró que del año 2009 al 2013 los principales productores del Perú son Ica y Piura, como se visualiza en la Figura 20; así mismo, la mayoría de la tierra que se ubica en la costa del Perú son idóneas para el cultivo de la uva.

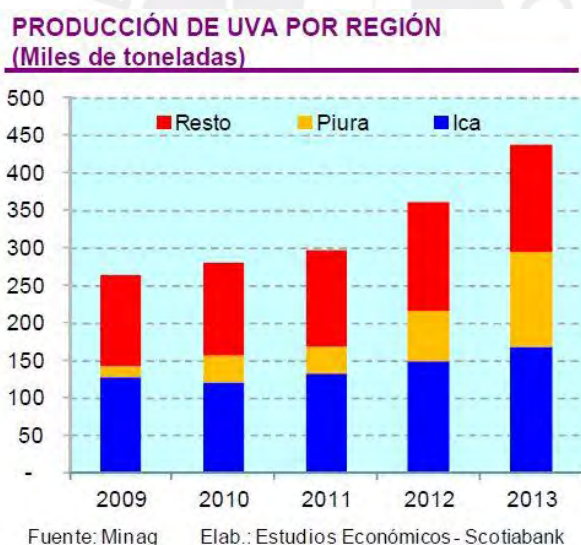


Figura 20. Producción de uva por región.

Tomado de “Producción peruana de uva crecerá este año hasta 470,000 TM, su mayor nivel histórico”, *Gestión*, 2014. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/produccion-peruana-uva-crecera-este-ano-hasta-470000-tm-su-mayor-nivel-historico-2106111>

La seguridad y sanidad alimentaria se encuentran alineadas a las normas internacionales que involucran el análisis de riesgos y puntos críticos de control de toda la

cadena de producción, que en este caso se emplea tanto para la uva fresca y la producción de sus derivados. Con esta aplicación de normas y/o sistemas de seguridad, la inocuidad y calidad de los productos están garantizadas para el consumidor (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2002). También es importante mencionar otras normas relacionadas a la seguridad de alimentos y procesos como BPM - Buenas Prácticas de Manufactura, BASC (Business Alliance for Secure Commerce), HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points), Sistemas de Gestión de Calidad basada en la norma ISO 9001 y el Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional basado en la norma OHSAS 18001. A partir del 2011, todas las entidades productoras en el Perú están obligadas a cumplir con la ley 29783, ley de seguridad y salud en el trabajo, la cual garantiza la protección del trabajador.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Para generar una sana rentabilidad en el negocio de la uva es necesario producir más de 3,000 cajas por hectárea debido a los altos costos de producción que llegarían hasta los USD 34,546 por hectárea que significa USD 16 por caja, es necesario adicionar a estos los costos financieros que incrementarían entre 8 y 10 USD por caja (Agronegocios, 2013). El Perú logra vender la caja de uva USD 16 adicionales a lo que vende Chile, debido a que ha logrado incursionar en nuevos mercados exclusivos; sin embargo, es necesario controlar los gastos, siendo esta una manera de incrementar los márgenes esperados. La participación de los principales costos son los siguientes: (a) mano de obra 30%; (b) gastos en post cosecha 29.4%; (c) costos indirectos (administrativos, costos de ventas, entre otros) 15%; (d) agroquímicos 9.5%; (e) servicios logísticos 5%. Finalmente, para que el negocio sea rentable es necesario vender una caja de uva por encima de los USD 16 por caja, de lo contrario no se llegaría a cubrir con los gastos antes mencionados.

En el Perú los agricultores pueden obtener diferentes fuentes de financiamiento para

el desarrollo de sus negocios, con la finalidad de invertir en proyectos de mediano plazo para la adquisición de activos fijos, instalación de cultivos, capital de trabajo estructural, y para financiamientos de corto plazo como capital de trabajo revolvente, línea de pre embarque y post embarque, como lo señaló Rojas (2016). Adicionalmente, indicó que las instituciones a las cuales los agricultores pueden acceder para gestionar financiamiento son los siguientes:

(a) Agrobanco, quien atiende principalmente a micro y pequeños empresarios, también a personas naturales; (b) Bancos comerciales, como Banco Interbank, Banco BBVA Continental, Banco Financiero cuyo segmento es la mediana empresa; (c) Intermediarios Financieros Especializados (IFIES-Cajas Municipales, Cajas Rurales, Edpymes y Financieras), cuyo mercado principal son las micro y pequeñas empresas; (d) Fondos de Inversión y Financiamiento, principalmente en casos que se desarrollan proyectos de mediano plazo como es la uva; y (e) COFIDE, principalmente apoya al sector agrícola y agroindustrial, para lograr que los intermediarios financieros puedan canalizar recursos con riesgo compartido con la entidad.

Por otro lado, la contabilidad que emplean los empresarios productores de uva y derivados se basa en las normas NIF. Con respecto a la uva, los precios de chacra han ido incrementándose debido a que la demanda del producto tanto para la uva fresca como sus derivados ha ido mejorando positivamente. Maximixe (2014) indicó que el precio promedio en chacra en el 2013 es de 2.6 soles el kilo, 19.6% mayor que el año anterior. Los precios más altos se determinan entre los meses de noviembre y diciembre, y en las regiones de Piura, Arequipa y Lambayeque. Por otro lado, López (2014) comparó, como se muestra en la Tabla 17, las veces de ganancia del precio de exportación con respecto al precio en chacra hasta el año 2012, cuyas variables que afectan la proporción son principalmente el precio de chacra y la tasa de cambio. Adicionalmente, Maximixe (2014) reportó que los precios al por mayor en Lima Metropolitana, en cuanto a las variedades de Red Globe e Italia mostraron el

mismo comportamiento estacional entre junio y noviembre del año 2014, hasta julio el precio al por mayor de la variedad Alfonso Lavalett iba reduciéndose -17.9% interanual, llegando a 1.61 soles por kilo, mientras que la variedad Italia registró un precio promedio al alza de 19.4%, a 2.59 el kilo, en cambio la Red Globe tuvo un retroceso de cinco puntos porcentuales interanual, a 2.85 soles.

Tabla 17

Exportaciones de Uva de Mesa y precio en chacra

Años	Cantidad miles TM	Valor mill. USD	precio FOB USD/Kg	TCN sol/ USD	precio FOB (B) soles/Kg	Chacra (A) soles/Kg	B/A veces
2000	3.4	6	1.76	3.49	6.16	0.93	6.6
2001	7.7	11.6	1.51	3.51	5.29	0.9	5.9
2002	13.6	20.8	1.53	3.52	5.38	0.91	5.9
2003	14.9	24.3	1.63	3.48	5.68	1.01	5.6
2004	12.8	19.8	1.55	3.41	5.27	1.13	4.7
2005	21.8	35.2	1.61	3.3	5.33	1.11	4.8
2006	31.3	48.1	1.54	3.27	5.03	1.33	3.8
2007	29.3	54.5	1.86	3.13	5.82	1.43	4.1
2008	49.3	85.7	1.74	2.92	5.08	1.69	3
2009	67.8	134.2	1.98	3.01	5.96	1.74	3.4
2010	84.7	179.8	2.12	2.83	6.01	1.91	3.1
2011	135.7	300.8	2.22	2.75	6.1	1.82	3.3
2012	163.1	353.6	2.17	2.64	5.72	2.17	2.6

TCN = Tipo de cambio nominal promedio

Nota. Tomado de “Evolución y Análisis de la Producción y Exportación de Uvas de Mesa: 2000-2012” Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Comercio Internacional y Aduanas”, por López, 2014.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Para la industria de la uva, la mano de obra directa es de bajo costo, no calificada e informal, presentándose esta coyuntura, especialmente, en las épocas de alta cosecha. De acuerdo a IV Cenagro 2012 (INEI, 2013), en la actividad agropecuaria laboran 180,500 trabajadores permanentes y 13'867,400 trabajadores eventuales. Por otro lado, el informe confirmó que del total de personas que se dedican a esta actividad, el 81.2% de los

trabajadores permanentes son hombres y el 18.8% son mujeres; de los trabajadores eventuales, 72.8% hombres y 27.2% mujeres.

El último censo realizado por el Ministerio de Agricultura en el 2008, se indicó que en las regiones de Ica, Arequipa, Moquegua, Tacna y Lima Provincias hay 21,972 productores. Del total de productores mencionados, el 4% son personas jurídicas, 879 compañías, el 91% son personas naturales, es decir 20,062 productores en esta condición y 1,098 no declaró la situación en la que se encontraban. En cuanto a la parte remunerativa, el trabajador agrario deberá recibir una Remuneración Diaria (RD) mínima de S/ 23.41, suma que comprende el pago de dos beneficios sociales, la compensación por tiempo de servicios (CTS) y las gratificaciones legales (Fiestas Patrias y Navidad). Adicionalmente, el IV Cenagro 2012 (INEI, 2013), señaló que de la población de productores agropecuarios de la costa que asciende a 354,300, el 48.4 % tiene educación primaria, el 29.7% educación secundaria y el 12.2% educación superior. El nivel educación de la mano de obra directa en este sector es de una instrucción educativa primaria, llegando inclusive en muchos casos a carecer de ella.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Para el desarrollo de toda entidad es de suma importancia la facilidad y acceso de la información oportuna y necesaria. La agricultura no está ajena a esta realidad, es decir la competencia internacional obliga a que este campo también sea prioridad para los agricultores. Existen organismos a nivel nacional que trabajan como entes promotores y coordinadores para la exportación de los diversos productos peruanos, y en las cuales las empresas agricultoras mantienen coordinaciones de información y comunicaciones a nivel nacional o extranjero, dentro de las que están relacionadas con la uva, se encuentra PromPerú, Adex, ComexPerú y Provid. En esta última entidad se puede encontrar información de mercados existentes, tecnología utilizada, insumos necesarios, estadísticas de

exportación, información de capacitación y seminarios, como también se ofrece un servicio de asesoría en línea que permite el apoyo al agricultor.

El Fondo de inversión en Telecomunicaciones (FITEL) promueve el acceso de uso de telecomunicaciones a nivel nacional, especialmente en las áreas rurales de interés nacional, se tiene como ejemplo se tiene la información vía internet para los agricultores del valle Chancay Huaral, en la cual se tiene datos de producción, precios de insumos y relacionados. También, el Ministerio de Agricultura y Riego, mantiene un sistema de información que contempla precios, datos meteorológicos e hidrobiológicos que impactan a la agricultura, indicadores de producción y productividad, entre otros relacionados.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El rendimiento de producción en toneladas por hectárea se ha incrementado de 10.4 en el año 2000 a 18.6 en el 2012 (López, 2014). Este crecimiento se originó principalmente por la incorporación de nuevas tierras de cultivo, la introducción de nuevas variedades con mayor rendimiento por hectárea, el uso de la técnica de riego por pulso, y al empleo de tecnología de punta de compañías productoras de vid. Cabe mencionar que el consumo de agua definido por otras tecnologías son riego por gravedad que consume 21,600 metros cúbicos por hectárea, a diferencia del riego tecnificado que consume 12,000. Las técnicas de riego mencionadas requieren de una inversión diferenciada, por lo que los pequeños agricultores se enfrentan a esta barrera para lograr un ahorro futuro en el cultivo; sin embargo es importante señalar que, actualmente, en los medianos y pequeños agricultores sí se aplica el riego tecnificado en diferentes siembras de frutos y hortalizas. Citeagroindustrial y el Instituto de Investigación Agraria son instituciones que apoyan el desarrollo de las cadenas agroindustriales mediante: (a) la innovación, (b) la investigación, (c) la transferencia de tecnología, (d) la capacitación, (e) la asistencia técnica, (f) el desarrollo de productos, y (g) la optimización de procesos, de tal forma que contribuyan a la competitividad industrial; sin

embargo, este apoyo no es suficiente para los niveles de producción de uva que se quiere exportar.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos

A continuación, se identifican las fortalezas y debilidades para realizar las mejoras necesarias que permitan hacer frente a las exigencias del mercado, desarrollando las estrategias que realizarán los cambios en el interior de la empresa.

Tabla 18

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

	Peso	Puntaje	Ponderación
Fortalezas			
F1. Alto rendimiento de producción de uva en el Perú.	0.05	4	0.20
F2. Tierras apropiadas en la Costa del Perú.	0.10	4	0.40
F3. Clima favorable en distintos departamentos del Perú.	0.15	4	0.60
F4. Uva con calidad aceptada en otros países.	0.10	3	0.30
F5. Apoyo de Senasa que reduce los riesgos fitosanitarios.	0.10	3	0.30
F6. Organizaciones estatales y privadas que apoyan la difusión de la uva del Perú en el mundo.	0.10	3	0.30
Sub total fortalezas	0.60		2.10
Debilidades			
D1. Disponibilidad de agua limitada.	0.15	1	0.15
D2. Escasa capacidad de inversión.	0.10	1	0.10
D3. Poco desarrollo en tecnología e investigación.	0.05	1	0.05
D4. Persistencia de informalidad en agricultores de uva.	0.05	1	0.05
D5. Mano de obra poco tecnificada y capacitada.	0.05	2	0.10
Sub total debilidades	0.40		0.45
Total	1.00		2.55

4.3 Conclusiones

Se ha identificado que los pequeños agricultores pueden aportar en el incremento de superficie cosechada que permita potencializar la uva de exportación, lo que les genera mayores ingresos a estos actores y a toda la industria. A esto se suma la ventaja comparativa del país con respecto al clima, que facilita un fruto de calidad en sus diversas variedades. Sin

embargo, para un adecuado tratamiento en el fruto de exportación, es necesario contar con una cadena de frío que permita mantener las características de la uva, por lo que se hace necesario contar con la intervención de Provid para el apoyo en la integración de los pequeños agricultores.

Existen asociaciones como Provid que podrían apoyar la formalización de los agricultores, lo cual ayudará significativamente al desarrollo integral en temas administrativos, financieros y técnicos para los agricultores. Además, se cuenta con entidades que promocionan a nivel nacional e internacional la uva con efectos positivos demostrado en los volúmenes de exportación. Si bien se ha avanzado en la industria de la uva, aún quedan áreas de mejora para poder competir con los grandes productores e importadores de este producto.



Capítulo V: Intereses de la Uva en el Perú y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se muestra la posición de la uva del Perú en el mundo y los tratados que facilitan la comercialización del fruto. Finalmente, se elabora la Matriz de Intereses de la Uva en el Perú que permite clasificar a todos los involucrados en el proceso de importación de uva.

5.1 Intereses de la Uva en el Perú

Los intereses organizacionales que se espera cumplir en el Perú son los siguientes:

1. Brindar al mercado un producto de calidad internacional que facilite la entrada a diferentes países.
2. Agrupar a los agricultores con pocas hectáreas para acumular volúmenes capaces de satisfacer la demanda internacional.
3. Desarrollo de procesos eficientes incorporando buenas prácticas y tecnología usada en países donde la uva se encuentra posicionado.

5.2 Potencial de la Industria de la Uva en el Perú

El Perú se encuentra posicionando como uno de los primeros exportadores de uvas frescas en el mundo. En enero del 2015 se ha vendido USD 126 millones con un precio a la baja de USD 2.19 kilo promedio. Se explica la baja por la aparente sobre producción de la variedad de Red Globe en el norte del País, según lo descrito por Koo (2015). Una ventaja comparativa del Perú es su clima propicio para el buen desarrollo de la vid; la franja costera del Perú tiene un clima cálido y soleado durante buena parte del año. Su temperatura promedio oscila entre los 20 °C y 21°C y en verano supera los 30 °C. En invierno, las pequeñas garúas humedecen las campiñas de la costa. Su zona de sierra andina, y a partir de los 3,000 metros sobre el nivel del mar, tiene un clima seco y templado durante el día y más bien frío en la noche. Durante los meses de enero a marzo hay un invierno de intensas lluvias en esta zona, climas propicios y beneficiosos para el cultivo de la uva en el país.

Por otro lado, los tratados de libre comercio en los cuales el Perú tiene una participación activa, y que han impulsado las exportaciones de productos no tradicionales como es el caso de la uva, que dada su calidad, y a su vez a la promoción realizada por el estado para la difusión de sus beneficios como en ferias internacionales, apoyan el crecimiento de la exportación del fruto. Adicionalmente los productos derivados de la uva como el pisco ha tenido un crecimiento tanto en el consumo interno y externo, por lo cual se hace necesario incrementar los cultivos de cepas específicas necesarias para satisfacer la demanda total. Otro de los aspectos a considerar son los precios, en chacra al 2016 es de 2.86 soles el kilo, y se ven encarecidos por los costos logísticos, los cuales pueden incrementar el precio de la uva para exportación en un 30 a 50% adicionales, punto que se debe tener en cuenta debido a que podría perderse competitividad con otros países. Adicionalmente, en la cadena de valor en que se encuentra el fruto y sus derivados, el rol de la infraestructura en carreteras y puertos es relevante para cumplir con la demanda, mantener la calidad y ser competitivos, si bien a la fecha 2016 se ha mejorado, falta aún más por desarrollar comparando con potencias cercanas como Chile.

5.3 Principios Cardinales de la Uva en el Perú

Se analizarán los cuatro principios cardinales:

5.3.1 Influencia de terceras partes

La industria de la uva en el Perú se encuentra influenciada por el sector privado, el estado no interviene mucho salvo con el apoyo de algunos tratados de libre comercio que se han venido aprobando en los últimos años. El Perú debe de continuar brindando grandes obras en inversión pública, ya que a la fecha 2016, viene siendo insuficiente la accesibilidad a carreteras, y en el país la limitada mejora en puertos no facilita la distribución del producto final. Los principales exportadores con los que el Perú compite son Chile, Holanda, Sudáfrica y EE. UU.

5.3.2 Lazos pasados presentes

El Perú no se encuentra preparado para hacer frente a los desastres naturales, esto se puede apreciar con la lenta capacidad de respuesta ante la ocurrencia de estos hechos.

Asimismo, se debe tener en cuenta nuestras fronteras y percatarnos que Chile es un país al que se le debe de poner mucha atención ya que maneja cifras óptimas en importación y exportaciones de la uva al mundo.

5.3.3 Contrabalance de intereses

El Perú debe de promover programas de educación para los agricultores con el fin de manejar de manera adecuada y ordenada los márgenes que desean obtener con sus cultivos. Así mismo, debe es necesario mantener cautela en las relaciones con Chile, pues, a pesar de lo decretado por la Corte de La Haya, siempre es un riesgo latente se podría tener problemas de extensiones de tierras y mar.

5.3.4 Conservación de los enemigos

La competencia con Chile es directa por ser un importante exportador a nivel sudamericano y sobre todo por tener a los mismos socios comerciales para la exportación. En el interior del país se tiene grandes competidores internos como al Sur se tiene Ica, Arequipa, Tacna, Moquegua y hacia el norte Lima, Ancash, La Libertad y Piura, quienes están compitiendo en busca de incrementar sus exportaciones.

5.4 Matriz de Intereses de la Uva en el Perú (MIO)

La matriz de intereses es importante dado que muestra la relación de la posición de la organización con respecto a los competidores, los posibles entrantes y sustitutos, es así que se califica la intensidad de los intereses en (a) vital, si el hecho de no alcanzarlos genera daños peligrosos, (b) importante, si afecta adversamente, y (c) periférico, si sólo tiene consecuencias marginales; y por la interacción de intereses (a) comunes, posibilidad de

acuerdos y alianzas, y (b) opuestos, imposibilidad de acuerdos y alianzas (D'Alessio, 2014).

A continuación, en la Tabla 19, se identificó los actores involucrados en la uva en el Perú.

Tabla 19

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés Organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
	Productores		
1. Variedad de las uvas de mesa	Exportadores	MIN AG	Sunat
	Transportistas	Provid ADEX	
	Clientes		
2. Abastecimiento		Distribuidores	
		MIN AG	
	Comunidades		
3. Crear asociaciones	Productores	MIN AG	
	Colaboradores		
	Comunidades	MINAG	
4. Responsabilidad Social	Productores	Productores	MINAG
	Colaboradores	Trades	Comercializador

5.5 Objetivos de Largo Plazo de la Uva

De acuerdo con la visión y misión establecidas en el capítulo 2, se detallan los objetivos de largo plazo para ser ejecutados hasta el 2026.

OLP 1: Incrementar la exportación de uva de mesa, pasar de 292 a 665 mil toneladas, alineando los procesos relacionados, así como a la cultura medioambiental.

OLP 2: Aumentar la rentabilidad de la uva de mesa, pasando de 24% a 34%.

OLP 3: Incrementar el rendimiento por hectárea de la uva, pasando de 21.7 t/ha a 23.5 t/ha, ubicándonos dentro de los tres primeros lugares a nivel mundial.

OLP 4: Incrementar la superficie cosechada de uva en el Perú, de 23,000 ha a 37,000 ha, integrando a 2,800 pequeños agricultores (5 ha)

En la Tabla 20, se presenta la proyección de las ventas que se esperan lograr al 2026, estas han sido sensibilizadas de acuerdo con las nuevas tierras disponibles que se quieren

incorporar y el rendimiento por hectárea esperado. Además se han evaluados los costos en el tiempo, llegando obtener una utilidad de USD 1,699 MM al final del 2026.

Tabla 20

Proyección de Utilidades 2016 – 2026

Estado de Resultados (monto en miles de dólares)	2013	2014	2015	2016	2025	2026
Venta	982,276	1,167,269	1,331,922	1,502,720	3,316,466	3,548,721
Costo	701,984	701,984	701,984	701,984	701,984	701,984
Utilidad operativa	280,292	465,285	629,938	800,736	2,614,481	2,846,737
Utilidad bruta	102,813	273,057	418,798	570,684	2,214,221	2,427,564
Impuesto a la renta	30,844	81,917	125,639	171,205	664,266	728,269
Utilidad neta	71,969	191,140	293,158	399,479	1,549,954	1,699,295

5.6 Conclusiones

El interés para el sector hace referencia al incremento del volumen de producción y rendimiento en el Perú, con la finalidad de incrementar las exportaciones y el consumo nacional. Es de mucha importancia que los entes relacionados en toda la cadena de valor estén involucrados y comprometidos con este desarrollo propuesto, con la finalidad de entregar productos de calidad y con valor agregado según percepción del cliente final, solo así el negocio será sostenible en el tiempo. Según D'Alessio (2013), los objetivos de largo plazo representan los resultados que la entidad espera lograr luego de la implementación de las estrategias, las cuales conducen hacia la visión establecida. El periodo de implementación de las acciones a seguir para el cumplimiento de estos objetivos es de diez años.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Los resultados de las matrices MEFE, MEFI y MPC son combinados en el proceso estratégico para la formulación de estrategias que llevarán al cumplimiento de los OLP y, por lo tanto, a la visión del sector. Las matrices para la formulación de estrategias son: Matriz FODA, Matriz PEYEA, Matriz BCG, Matriz IE, y Matriz GE.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se realiza en base a la evaluación interna y externa de la producción de la Uva en el Perú. El análisis FODA es relevante debido a que permite capitalizar las oportunidades, identificar las amenazas del entorno, empleando las fortalezas para atenuarlas y contrarrestar las amenazas. En la Tabla 21, se muestra la matriz FODA. Es así que se forman cuatro cuadrantes entre fortalezas y oportunidades (FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO) y Debilidades y Amenazas (DA), generando estrategias externas e internas.

Las estrategias propuestas en el cuadrante FO aseveran que, aprovechando la coyuntura actual sobre las exportaciones, y las ventajas sobre las tierras y clima que posee el Perú, la integración horizontal de agricultores medianos y pequeños es viable, así como el desarrollo de nuevas variedades. Con respecto al cuadrante DO, se ha encontrado que es importante la capacitación del agricultor en temas técnicos, mejorar la tecnología, realizar proyectos que minimicen la escasez del agua, la agrupación de agricultores para el acceso a créditos en entidades bancarias. El cuadrante FA nos muestra que dada la calidad del producto y de las tierras de cultivo se puede incursionar a nuevos mercados contrarrestando la disminución de demanda de los principales países importadores. Así mismo, se considera que la intervención de Provid es de suma importancia para que la información que impacta en la actividad fluya oportunamente. Finalmente, el cuadrante DA, propone el incremento de tierras cosechadas empleando técnicas de riego de bajo costo.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La matriz determina la postura estratégica apropiada del uva en el Perú, donde se combinan los factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva). En la Tabla 22 se muestra buena fortaleza de la industria (FI) con 3.33, limitada fortaleza financiera (FF) con 3.22, aceptable estabilidad del entorno (EE) con -2.88 y aceptable ventaja competitiva (VC) con -3.67.

$$X = FI + VC = 3.33 - 3.44 = -0.11$$

$$Y = EE + FF = -2.88 + 3.11 = 0.236$$

FF	3.11
FI	3.33
EE	2.88
VC	3.44

FF	3.11
FI	3.33
EE	-2.88
VC	-3.44

$$X = -0.11$$

$$Y = 0.24$$

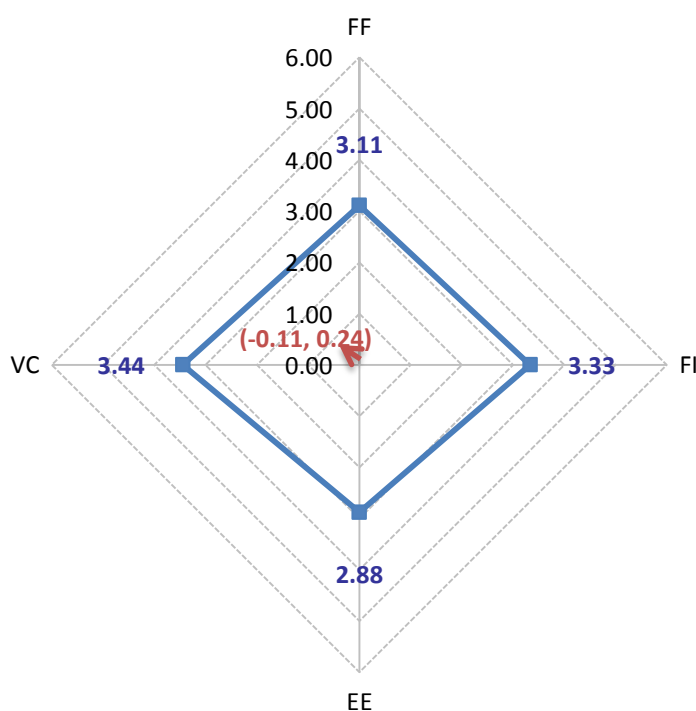


Figura 21. Matriz PEYEA.

El análisis del resultado indica el desempeño del sector agropecuario de uva en el Perú es conservador por lo que se deducen las siguientes acciones: (a) Búsqueda de nuevos mercados para beneficio de la demanda externa, con el fin que se ve incrementar la

Tabla 21

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

	Fortalezas : F F1.Alto rendimiento de producción de uva en el Perú. F2.Tierras apropiadas en la Costa del Perú. F3.Clima favorable en distintos departamentos del Perú. F4.Uva con calidad aceptada en otros países. F5.Apoyo de Senasa que reduce los riesgos fitosanitarios. F6.Organizaciones estatales y privadas que apoyan la difusión de la uva del Perú en el mundo.	Debilidades: D D1.Limitada disponibilidad de agua. D2.Financiamiento limitado. D3.Poco desarrollo en tecnología e investigación. D4.Persistencia de informalidad en agricultores de uva. D5.Mano de obra poco tecnificada y capacitada.
Oportunidades : O O1.Crecimiento constante de la demanda mundial de la uva. O2.Crecimiento sostenido de los precios de la uva mundialmente. O3.Disminución del crecimiento de la producción de Chile, principal competidor en América del Sur. O4.Asesoría brindada por entidades públicas y privadas en técnicas y gestión para el agro. O5.Acuerdos comerciales internacionales. O6.Aprovechamiento de la estacionalidad de la producción de otros países. O7.Ubicación geográfica que facilita la exportación. O8.Infraestructura portuaria que facilita la exportación.	Estrategias FO FO1. Agrupar a los productores para obtener tierras capaces de satisfacer la demanda internacional de uva considerando los climas favorables del país, así tener mayor producción y rendimiento, además mayor precio a los mercados que ya exportamos (F1,F2,F6,F3,O1,O2). FO2. Expandir tierras que actualmente no son explotadas y que tienen las condiciones físicas y climáticas propicias para el desarrollo del cultivo de la vid. (F2,F3,F5,O3). FO3. Homogenizar la calidad de la uva para exportación (F1,F2,F4,F5,O1,O3,O4,O5). FO4. Formar sinergia o consorcios con empresas extranjeras y/o entre grandes empresas nacionales de producción que contribuyan a la investigación y desarrollo de la uva, así poder tener un mayor valor en el mercado exterior, mejora en las diferentes calidades, rendimiento , más exportaciones a distintos mercados, también como adquisición de nueva tecnología aprovechando el crecimiento portuario nacional (F1,F4,F6,O1,O2,O5,O6,O7,O8).	Estrategias DO DO1. Desarrollar proyectos, con la participación de PROVID, que incorporen a medianos y pequeños agricultores para facilitar la adquisición de buenas prácticas así como tecnología de otros países que también cosechan uva de calidad para mejorar la calidad y cantidad exportada de uva de mesa.(D1,D3,O1,O2,O3). DO2. Agrupar a los agricultores de acuerdo al mercado objetivo de exportación, para capacitarlos en temas de costeo y logren las ganancias esperadas con el fin de ser competitivos en el mercado internacional. (D5,D3,O1,02,O5,O6,O7,O8). DO3. Agrupar a los agricultores para obtener facilidades en créditos financieros para la exportación de sus productos mediante los tratados de libre comercio (D4,O1, O2). DO4. Desarrollar proyectos que faciliten el abastecimiento óptimo de agua que asegure el cultivo continuo y de calidad para la exportación a través de Provid, así como la implementación de buenas prácticas en el uso del agua (D1,D2,O1,O2,O5). DO5. Asociar a las Organizaciones productoras de uva (Formales e Informales), con el fin de brindar facilidades a dichos grupos para la capacitación e implementación de nuevas tecnologías que desarrollen la productividad de las tierras (D1,D2,D3,D5,O4,O5). DO6. Impulsar las alianzas, con apoyo de Provid, que faciliten la exportación de uvas de agricultores medianos y chicos de tal forma que minimicen sus costos logísticos y aliente a la exportación (D2, D4,O1,O2,04,05,07,08).
	Fortalezas : F F1.Alto rendimiento de producción de uva en el Perú. F2.Tierras apropiadas en la Costa del Perú. F3.Clima favorable en distintos departamentos del Perú. F4.Uva con calidad aceptada en otros países. F5.Apoyo de Senasa que reduce los riesgos fitosanitarios. F6.Organizaciones estatales y privadas que apoyan la difusión de la uva del Perú en el mundo.	Debilidades: D D1.Limitada disponibilidad de agua. D2.Financiamiento limitado. D3.Poco desarrollo en tecnología e investigación. D4.Persistencia de informalidad en agricultores de uva. D5.Mano de obra poco tecnificada y capacitada.
Amenazas : A A1.Subida de precios de insumos y tecnología importada A2.Principales países importadores de uva en crisis económica A3.Países importadores también son grandes productores A4.Principales países competidores con la misma estacionalidad de producción A5.Presencia de fenómenos meteorológicos que impactan negativamente en el agro, por ejemplo El Niño A6.Infraestructura vial deficiente A7.Disturbios sociales que dificultan o paralizan las inversiones privadas y el desarrollo de las operaciones	Estrategias FA FA1. Incrementar la producción de uva de calidad de exportación que permita mayores ingresos con los que se pueda hacer frente a las pestes e invertir en nuevas metodologías de cosecha (F1, F4,A1). FA2. Incursionar en los mercados a través de la promoción de las variedades de uva en países diferentes a los que usualmente se exporta para contrarrestar la disminución de pedidos de uva de los principales importadores (F4,A2). FA3. Aprovechar las tierras de la costa para mejorar la calidad de la uva que compita en los momentos de baja producción de los países que manejan grandes volúmenes de exportación (F2,F3,A3,A4). FA4.Gestionar, a través de Provid, el establecimiento de canales formales de información entre agricultores e instituciones que prevengan o minimicen los impactos climatológicos en los cultivos frutícolas y/o vías de comunicación (F3,A5). FA5. Incrementar el rendimiento de las tierras en la Costa del Perú para soportar la exportación de la demanda de la uva (F1,F2,A6). FA6. Establecer, vía Provid, planes de contingencia para una adecuada comunicación entre agricultores que faciliten la gestión e integración productiva y comercial. (F1,F2,A7).	Estrategias DA DA1. Incrementar las tierras cosechadas empleando técnicas de riego con materiales de bajo costo (D1,D2, D3, A1,A3).

Tabla 22

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Posición estratégica externa			Posición estratégica externa		
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)			Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		
1	Cambios tecnológicos		1	Retorno de la inversión	
2	Tasa de inflación		2	Apalancamiento	
3	Variabilidad de la demanda		3	Liquidez	
4	Rango de precios de los productos competitivos		4	Capital requerido versus capital disponible	
5	Barreras de entrada al mercado		5	Flujo de caja	
6	Rivalidad / presión competitiva		6	Facilidad de salida del mercado	
7	Elasticidad de precios de la demanda		7	Riesgo involucrado en el negocio	
8	Presión de los productos sustitutos		8	Rotación de inventarios	
			9	Uso de economías de escala y de experiencia	
Factores determinantes de la industria (FI)			Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		
1	Potencial de crecimiento		1	Participación de mercado	
2	Potencial de utilidades		2	Calidad del producto	
3	Estabilidad financiera		3	Ciclo de vida del producto	
4	Conocimiento tecnológico		4	Ciclo de reemplazo del producto	
5	Utilización de recursos		5	Lealtad del consumidor	
6	Intensidad de capital		6	Utilización de la capacidad de los competidores	
7	Facilidad de entrada al mercado		7	Conocimiento tecnológico	
8	Productividad / utilización de la capacidad		8	Integración vertical	
9	Poder de negociación de los productores		9	Velocidad de introducción de nuevos productos	

Plantilla para la calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)			0	1	2	3	4	5	6		
1	Cambios tecnológicos	3	Mejor	-	1	2	x	4	5	6	Peor
2	Tasa de inflación	3	Mejor	-	1	2	x	4	5	6	Peor
3	Variabilidad de la demanda	2	Mejor	-	1	x	3	4	5	6	Peor
4	Rango de precios de los productos competitivos	4	Mejor	-	1	2	3	x	5	6	Peor
5	Barreras de entrada al mercado	2	Pocas	-	1	x	3	4	5	6	Muchas
6	Rivalidad / presión competitiva	3	Mejor	-	1	2	x	4	5	6	Peor
7	Elasticidad de precios de la demanda	2	Mejor	-	1	x	3	4	5	6	Peor
8	Presión de los productos sustitutos	6	Mejor	-	1	2	3	4	5	x	Peor
Promedio		-2.88									
Plantilla para la calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)											
1	Potencial de crecimiento	5	Peor	-	1	2	3	4	x	6	Mejor
2	Potencial de utilidades	4	Peor	-	1	2	3	x	5	6	Mejor
3	Estabilidad financiera	2	Peor	-	1	x	3	4	5	6	Mejor
4	Conocimiento tecnológico	2	Peor	-	1	x	3	4	5	6	Mejor
5	Utilización de recursos	2	Peor	-	1	x	3	4	5	6	Mejor
6	Intensidad de capital	5	Peor	-	1	2	3	4	x	6	Mejor
7	Facilidad de entrada al mercado	4	Peor	-	1	2	3	x	5	6	Mejor
8	Productividad / utilización de la capacidad	4	Peor	-	1	2	3	x	5	6	Mejor
9	Poder de negociación de los productores	2	Peor	-	1	x	3	4	5	6	Mejor
Promedio		3.33									
Plantilla para la calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)											
1	Retorno de la inversión	3	Bajo	-	1	2	x	4	5	6	Mejor
2	Apalancamiento	2	Desbalanceado	-	1	x	3	4	5	6	Mejor
3	Liquidez	2	Peor	-	1	x	3	4	5	6	Mejor
4	Capital requerido versus capital disponible	2	Peor	-	1	x	3	4	5	6	Mejor
5	Flujo de caja	5	Peor	-	1	2	3	4	x	6	Mejor
6	Facilidad de salida del mercado	2	Peor	-	1	x	3	4	5	6	Mejor
7	Riesgo involucrado en el negocio	2	Peor	-	1	x	3	4	5	6	Mejor
8	Rotación de inventarios	6	Peor	-	1	2	3	4	5	x	Mejor
9	Uso de economías de escala y de experiencia	4	Peor	-	1	2	3	x	5	6	Mejor
Promedio		3.11									
Plantilla para la calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)											
1	Participación de mercado	3	Pequeña	-	1	2	x	4	5	6	Grande
2	Calidad del producto	5	Inferior	-	1	2	3	4	x	6	Superior
3	Ciclo de vida del producto	3	Avanzado	-	1	2	x	4	5	6	Temprano
4	Ciclo de reemplazo del producto	3	Variable	-	1	2	x	4	5	6	Fijo
5	Lealtad del consumidor	1	Baja	-	x	2	3	4	5	6	Alta
6	Utilización de la capacidad de los competidores	3	Baja	-	1	2	x	4	5	6	Alta
7	Conocimiento tecnológico	1	Bajo	-	x	2	3	4	5	6	Alto
8	Integración vertical	2	Baja	-	1	x	3	4	5	6	Alta
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	2	Lenta	-	1	x	3	4	5	6	Rápida
Promedio		-3.44									

productores. (b) El Estado debe mejorar las infraestructuras y conjuntamente con el sector privado realizar programas de asistencia y capacitación con el fin que sean atractivos los negocios y así verse formalizada y beneficiada la pequeña industria.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2013), la Matriz Boston Consulting Group (MBCG) permite conocer la relación estrecha entre la participación de mercado relativa en la industria de la uva y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas y el uso del mismo para las exportaciones. Puede observarse que se encuentra ubicado en el cuadrante tipo II (estrella) esto significa que se deben utilizar estrategias intensivas, vertical hacia adelante o integración horizontal, estrategias que son coherentes a la situación de la uva en el 2016. Es así, que se requiere evaluar toda la cadena de valor que permita mejorar o integrar procesos que son cruciales para llegar a mercados internacionales con la calidad exigida.

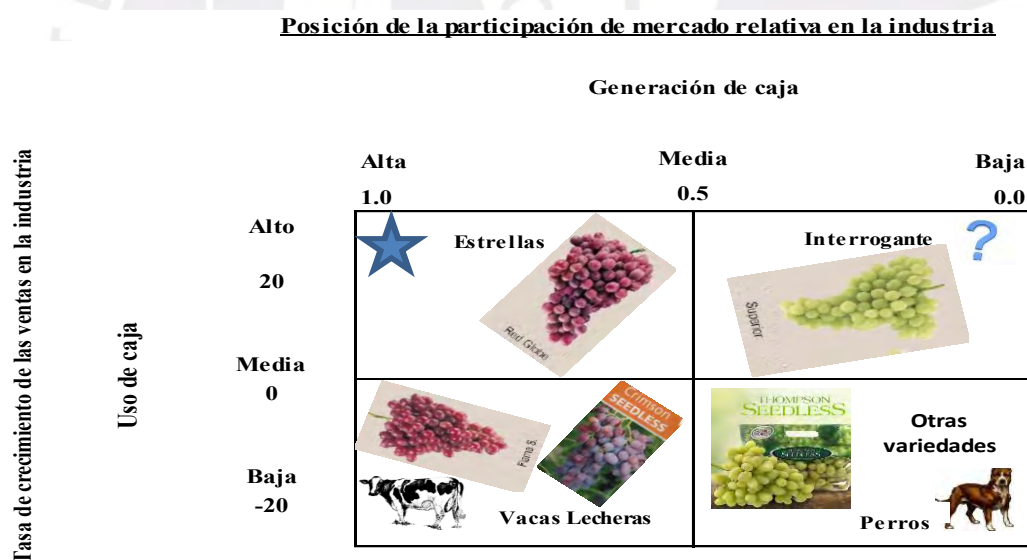


Figura 22. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna Externa (IE) también es una matriz de portafolio que ubica las diversas divisiones del sector en un esquema de nueve cuadrantes, en donde se ubica la combinación de puntajes de la matriz EFE (2.00) y la matriz EFI (2.55). Se puede apreciar que el racimo de uva, se ubica en el cuadrante V, Este cuadrante pertenece a desarrollarse selectivamente para mejorar, con una de prescripción de retener y renovar, pudiendo tener como estrategia el de la penetración en el mercado y desarrollo de nuevos mercados.

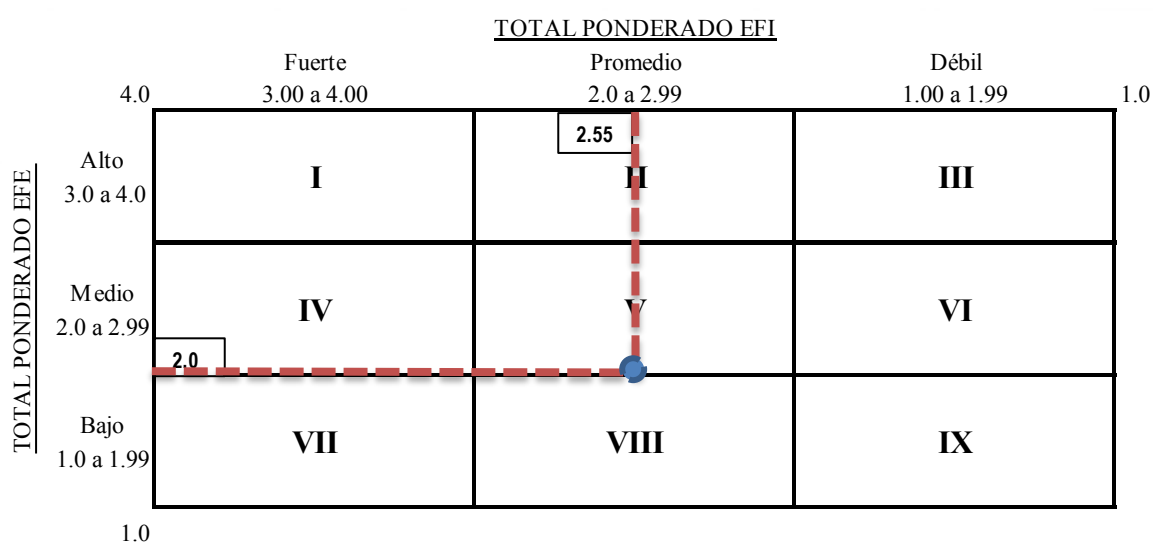


Figura 23. Matriz Interna Externa (MIE)

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo con D'Alessio (2013) indicó que la matriz de la gran estrategia analiza dos factores: (a) crecimiento del mercado rápido o lento y (b) posición competitiva de la empresa en dicho mercado pudiendo ser fuerte o débil para así poder seleccionar estrategias más adecuadas o direccionadas al sector. El sector puede estar caracterizado en uno de los cuatro cuadrantes como (a) Cuadrante I, es cuando el sector tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; (b) cuadrante II, cuando tiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; (c) cuadrante III, cuando tiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y (d) cuadrante IV, cuando

tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. El resultado de la matriz GE en la Figura 24 para la uva en el Perú, pertenece al cuadrante I debido a que el mercado internacional presenta un crecimiento rápido y se cuenta con entidades que ofrecen de calidad altamente aceptada. Se identificó dos tipos de agricultores: (a) empresas grande y medianas, donde se recomienda una integración vertical hacia adelante, y (b) Empresas pequeñas y agricultores informales, donde se sugiere una integración horizontal.

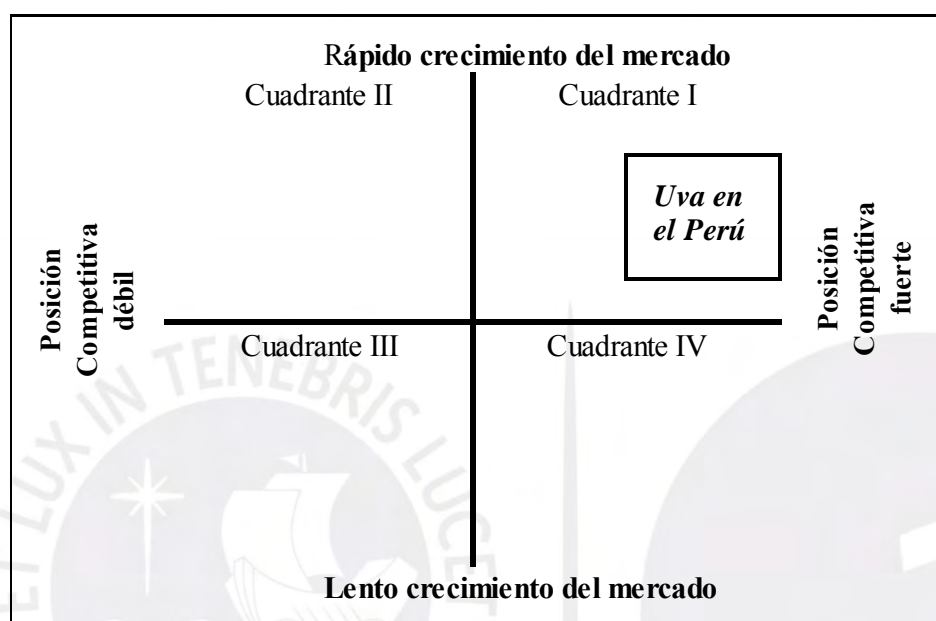


Figura 24. Matriz Gran Estrategia (MGE)

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz revela las estrategias que se repiten en las matrices anteriores, así mismo permite evaluar las estrategias postuladas y la elección de las mismas, tomando como criterio aquellas que den como resultado un puntaje de tres a más. Dentro del análisis realizado, principalmente las estrategias propuestas están relacionadas al desarrollo de los mercados actuales e ingresar a nuevos países, para lo cual también se hace necesario el desarrollo de nuevas variedades de uva. Para poder lograr cumplir con la demanda actual más la potencial, la integración horizontal de los agricultores medianos y pequeños es imprescindible, así como lograr alianzas para el desarrollo de productos y tecnología. Adicionalmente, la agrupación

de los agricultores es necesaria para el acceso a créditos en entidades bancarias, de tal forma que se puedan llevar a cabo los proyectos relacionadas a la mejora de la actividad y en consecuencia incrementar la exportación. Por otro lado, se menciona desarrollar proyectos con el apoyo de Provid, como, por ejemplo, sobre el abastecimiento del agua, relacionados con una integración vertical para la disminución de los costos logísticos y así tener precios más competitivos. Así mismo, dicha institución es un eje importante para la implementación de las mejoras en capacitación y entrenamiento de los agricultores integrados.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla 24, se presenta la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico que determina las estrategias más atractivas para la uva en el Perú. De las 17 estrategias obtenidas en la Matriz de Decisión Estratégica, se agrupan evaluándose finalmente 11 estrategias.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Matriz de Rumelt, las estrategias retenidas son sometidas a la llamada Prueba de Estrategias, la cual confronta cada una de ellas con cuatro criterios de evaluación (a) consistencia: la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia: la estrategia debe representar una respuesta adaptable al entorno externo y a los cambios críticos que pueden ocurrir en él; (c) ventaja: la estrategia deber proveer la creación o mantenimiento de las ventajas competitivas; y (d) factibilidad: la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear problemas colaterales que no tengan solución.

6.9 Matriz de Ética (ME)

En la matriz de Ética se evalúan las 11 estrategias retenidas para determinar que estas no violenten aspectos relacionados con los derechos y justicia, de tal manera que sean adecuadas para fines utilitarios (ver Tabla 26).

Tabla 23

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias Específicas		Externas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	FO1. Agrupar a los productores para obtener tierras capaces de satisfacer la demanda internacional de uva considerando los climas favorables del país, así tener mayor producción y rendimiento, además mayor precio a los mercados que ya exportamos (F1,F2,F6,F3,O1,O2).	Penetración en el mercado	x	x	x	x	X	5
2	FO2. Expandir tierras que actualmente no son explotadas y que tienen las condiciones físicas y climáticas propicias para el desarrollo del cultivo de la vid. (F2,F3,F5,O3).	Desarrollo de mercado	x	x	x	x	X	5
3	FO3. Homogenizar la calidad de la uva para exportación (F1,F2,F4,F5,O1,O3,O4,O5).	Desarrollo de mercado	x	x	x	x	X	5
4	FO4. Formar sinergia o consorcios con empresas extranjeras y/o entre grandes empresas nacionales de producción que contribuyan a la investigación y desarrollo de la uva, así poder tener un mayor valor en el mercado exterior, mejora en las diferentes calidades, rendimiento , más exportaciones a distintos mercados, también como adquisición de nueva tecnología aprovechando el crecimiento portuario nacional (F1,F4,F6,O1,O2,O5,O6,O7,O8).	Integración horizontal	x		x		X	3
5	DO1. Desarrollar proyectos, con la participación de PROVID, que incorporen a medianos y pequeños agricultores para facilitar la adquisición de buenas prácticas así como tecnología de otros países que también cosechan uva de calidad para mejorar la calidad y cantidad exportada de uva de mesa.(D1,D3,O1,O2,O3).	Integración horizontal	x	x	x	x	X	5
6	DO2. Agrupar a los agricultores de acuerdo al mercado objetivo de exportación, para capacitarlos en temas de costeo y logren las ganancias esperadas con el fin de ser competitivos en el mercado internacional. (D5,D3,O1,O2,O5,O6,O7,O8).	Integración horizontal	x		x		X	3
7	DO3. Agrupar a los agricultores para obtener facilidades en créditos financieros para la exportación de sus productos mediante los tratados de libre comercio (D4,O1, O2).	Integración horizontal	x		x		X	3
8	DO4. Desarrollar proyectos que faciliten el abastecimiento óptimo de agua que asegure el cultivo continuo y de calidad para la exportación a través de Provid, así como la implementación de buenas prácticas en el uso del agua (D1,D2,O1,O2,O5).	Desarrollo de mercado	x	x	x	x	X	5
9	DO5. Asociar a las Organizaciones productoras de uva (Formales e Informales), con el fin de brindar facilidades a dichos grupos para la capacitación e implementación de nuevas tecnologías que desarrollen la productividad de las tierras (D1,D2,D3,D5,O4,O5).	Integración horizontal	x		x		X	3
10	DO6. Impulsar las alianzas, con apoyo de Provid, que faciliten la exportación de uvas de agricultores medianos y chicos de tal forma que minimicen sus costos logísticos y aliente a la exportación (D2, D4,O1,O2,O4,O5,O7,O8).	Integración vertical hacia adelante	x		x		X	3
11	FA1. Incrementar la producción de uva de calidad de exportación que permita mayores ingresos con los que se pueda hacer frente a las plagas e invertir en nuevas metodologías de cosecha (F1, F4,A1).	Penetración en el mercado	x	x	x	x	x	5
12	FA2. Incursionar en los mercados a través de la promoción de las variedades de uva en países diferentes a los que usualmente se exporta para contrarrestar la disminución de pedidos de uva de los principales importadores (F4,A2).	Desarrollo de mercado	x	x	x	x	x	5
13	FA3. Aprovechar las tierras de la costa para mejorar la calidad de la uva que compita en los momentos de baja producción de los países que manejan grandes volúmenes de exportación (F2,F3,A3,A4).	Penetración en el mercado	x	x	x	x	x	5
14	FA4.Gestionar, a través de Provid, el establecimiento de canales formales de información entre agricultores e instituciones que prevengan o minimicen los impactos climatológicos en los cultivos frutícolas y/o vías de comunicación (F3,A5).	Integración vertical hacia atrás	x		x		x	3
15	FA5. Incrementar el rendimiento de las tierras en la Costa del Perú para soportar la exportación de la demanda de la uva (F1,F2,A6).	Penetración en el mercado	x	x	x	x	x	5
16	FA6. Establecer, vía Provid, planes de contingencia para una adecuada comunicación entre agricultores que faciliten la gestión e integración productiva y comercial. (F1,F2,A7).	Integración horizontal	x		x		x	3
17	DA1. Incrementar las tierras cosechadas empleando técnicas de riego con materiales de bajo costo (D1,D2, D3, A1,A3).	Desarrollo de mercado	x	x	x	x	x	5

Tabla 24

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	Agrupar a los productores para obtener tierras capaces de satisfacer la demanda internacional de uva, con una calidad uniforme, considerando los climas favorables del país para obtener mayor producción y rendimiento, además mayor precio de mercado que ya exportamos.		Incursionar en los mercados a través de la promoción de las variedades de uva en países diferentes a los que usualmente se exporta para contrarrestar la disminución de pedidos de uva de los principales importadores		Expandir tierras que actualmente no son explotadas y que tienen las condiciones físicas y climáticas propicias para el desarrollo del cultivo de la vid con el fin que mejore la calidad de está y que compita en los momentos de baja producción de los países que manejan grandes volúmenes de exportación.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades							
O1.Crecimiento constante de la demanda mundial de la uva.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
O2.Crecimiento sostenido de los precios de la uva mundialmente.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
O3.Disminución del crecimiento de la producción de Chile, principal competidor en América del Sur.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
O4.Asesoría brindada por entidades públicas y privadas en técnicas y gestión para el agro.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
O5.Acuerdos comerciales internacionales.	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15
O6.Aprovechamiento de la estacionalidad de la producción de otros países.	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10
O7.Ubicación geográfica que facilita la exportación.	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05
O8.Infraestructura portuaria que facilita la exportación.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
Amenazas							
A1.Subida de precios de insumos y tecnología importada	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
A2.Principales países importadores de uva en crisis económica	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
A3.Países importadores también son grandes productores	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10
A4.Principales países competidores con la misma estacionalidad de producción	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
A5.Presencia de fenómenos meteorológicos que impactan negativamente en el agro, por ejemplo El Niño	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20
A6.Infraestructura vial deficiente	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
A7.Disturbios sociales que dificultan o paralizan las inversiones privadas y el desarrollo de las operaciones	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
Fortalezas							
F1.Alto rendimiento de producción de uva en el Perú.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
F2.Tierras apropiadas en la Costa del Perú.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
F3.Clima favorable en distintos departamentos del Perú.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
F4.Uva con calidad aceptada en otros países.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
F5.Apoyo de SENASA que reduce los riesgos fitosanitarios.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
F6.Organizaciones estatales y privadas que apoyan la difusión de la uva del Perú en el mundo.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Debilidades							
D1.Limitada disponibilidad de agua.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
D2.Financiamiento limitado.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
D3.Poco desarrollo en tecnología e investigación.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
D4.Persistencia de informalidad en agricultores de uva.	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15
D5.Mano de obra poco tecnificada y capacitada.	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15
Total	2.00		7.20		7.40		6.30

Tabla 24

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) (continuación)

		Formar sinergia o consorcios con empresas extranjeras y/o entre grandes empresas nacionales de producción que contribuyan a la investigación y desarrollo de la uva, así poder tener un mayor valor en el mercado exterior, mejora en las diferentes calidades, rendimiento, más exportaciones a distintos mercados, también como adquisición de nueva tecnología aprovechando el crecimiento portuario nacional.				Adquirir buenas prácticas en el cultivo empleando nueva tecnología en la cosecha y técnicas de riego para obtener una uva de volúmenes y calidad que satisfagan la demanda, optimizando los costos.	
Factores críticos para el éxito		Peso	PA	TPA	PA	TPA	TPA
Oportunidades							
O1.Crecimiento constante de la demanda mundial de la uva.	0.10	4	0.40	4	0.40		
O2.Crecimiento sostenido de los precios de la uva mundialmente.	0.10	4	0.40	2	0.20		
O3.Disminución del crecimiento de la producción de Chile, principal competidor en América del Sur.	0.05	2	0.10	1	0.05		
O4.Asesoría brindada por entidades públicas y privadas en técnicas y gestión para el agro.	0.05	4	0.20	4	0.20		
O5.Acuerdos comerciales internacionales.	0.15	3	0.45	4	0.60		
O6.Aprovechamiento de la estacionalidad de la producción de otros países.	0.10	1	0.10	1	0.10		
O7.Ubicación geográfica que facilita la exportación.	0.05	2	0.10	1	0.05		
O8.Infraestructura portuaria que facilita la exportación.	0.05	2	0.10	1	0.05		
Amenazas							
A1.Subida de precios de insumos y tecnología importada	0.05	2	0.10	4	0.20		
A2.Principales países importadores de uva en crisis económica	0.05	3	0.15	2	0.10		
A3.Países importadores también son grandes productores	0.05	3	0.15	2	0.10		
A4.Principales países competidores con la misma estacionalidad de producción	0.05	2	0.10	1	0.05		
A5.Presencia de fenómenos meteorológicos que impactan negativamente en el agro, por ejemplo El Niño	0.05	1	0.05	1	0.05		
A6.Infraestructura vial deficiente	0.05	1	0.05	2	0.10		
A7.Disturbios sociales que dificultan o paralizan las inversiones privadas y el desarrollo de las operaciones	0.05	1	0.05	1	0.05		
Fortalezas							
F1.Alto rendimiento de producción de uva en el Perú.	0.05	2	0.10	2	0.10		
F2.Tierras apropiadas en la Costa del Perú.	0.10	4	0.40	4	0.40		
F3.Clima favorable en distintos departamentos del Perú.	0.15	4	0.60	4	0.60		
F4.Uva con calidad aceptada en otros países.	0.10	4	0.40	4	0.40		
F5.Apoyo de SENASA que reduce los riesgos fitosanitarios.	0.10	2	0.20	4	0.40		
F6.Organizaciones estatales y privadas que apoyan la difusión de la uva del Perú en el mundo.	0.10	3	0.30	2	0.20		
Debilidades							
D1.Limitada disponibilidad de agua.	0.15	1	0.15	4	0.60		
D2.Financiamiento limitado.	0.10	3	0.30	4	0.40		
D3.Poco desarrollo en tecnología e investigación.	0.05	4	0.20	4	0.20		
D4.Persistencia de informalidad en agricultores de uva.	0.05	2	0.10	4	0.20		
D5.Mano de obra poco tecnificada y capacitada.	0.05	4	0.20	4	0.20		
Total	2.00		5.45		6.00		

Tabla 24

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) (continuación)

		Agrupar a los agricultores de acuerdo al mercado objetivo de exportación, para capacitarlos en temas de costeo y logren las ganancias esperadas con el fin de ser competitivos en el mercado internacional, estandarizando procesos y facilitando la implementación de nuevas tecnologías		Agrupar a los agricultores para obtener facilidades en créditos financieros para la exportación de sus productos mediante los tratados de libre comercio.		Desarrollar proyectos que faciliten el abastecimiento óptimo de agua que asegure el cultivo continuo y de calidad para la exportación a través de Provid, así como la implementación de buenas prácticas en el uso del agua.	
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades							
O1.Crecimiento constante de la demanda mundial de la uva.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
O2.Crecimiento sostenido de los precios de la uva mundialmente.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
O3.Disminución del crecimiento de la producción de Chile, principal competidor en América del Sur.	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05
O4.Asesoría brindada por entidades públicas y privadas en técnicas y gestión para el agro.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
O5.Acuerdos comerciales internacionales.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
O6.Aprovechamiento de la estacionalidad de la producción de otros países.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
O7.Ubicación geográfica que facilita la exportación.	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05
O8.Infraestructura portuaria que facilita la exportación.	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05
Amenazas							
A1.Subida de precios de insumos y tecnología importada	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15
A2.Principales países importadores de uva en crisis económica	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05
A3.Países importadores también son grandes productores	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05
A4.Principales países competidores con la misma estacionalidad de producción	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05
A5.Presencia de fenómenos meteorológicos que impactan negativamente en el agro, por ejemplo El Niño	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20
A6.Infraestructura vial deficiente	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
A7.Disturbios sociales que dificultan o paralizan las inversiones privadas y el desarrollo de las operaciones	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Fortalezas							
F1.Alto rendimiento de producción de uva en el Perú.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
F2.Tierras apropiadas en la Costa del Perú.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
F3.Clima favorable en distintos departamentos del Perú.	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30
F4.Uva con calidad aceptada en otros países.	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10
F5.Apoyo de SENASA que reduce los riesgos fitosanitarios.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
F6.Organizaciones estatales y privadas que apoyan la difusión de la uva del Perú en el mundo.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Debilidades							
D1.Limitada disponibilidad de agua.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
D2.Financiamiento limitado.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
D3.Poco desarrollo en tecnología e investigación.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
D4.Persistencia de informalidad en agricultores de uva.	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05
D5.Mano de obra poco tecnificada y capacitada.	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10
Total	2.00		7.20		7.30		5.55

Tabla 24

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) (continuación)

		Impulsar las alianzas, con apoyo de Provid, que faciliten la exportación de uvas de agricultores medianos y chicos de tal forma que minimicen sus costos logísticos y aliente a la exportación		Gestionar, a través de Provid, el establecimiento de canales formales de información entre agricultores e instituciones que prevengan o minimicen los impactos climatológicos en los cultivos frutícolas y/o vías de comunicación		Establecer, vía Provid, planes de contingencia para una adecuada comunicación entre agricultores que faciliten la gestión e integración productiva y comercial.	
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades							
O1.Crecimiento constante de la demanda mundial de la uva.	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10
O2.Crecimiento sostenido de los precios de la uva mundialmente.	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10
O3.Disminución del crecimiento de la producción de Chile, principal competidor en América del Sur.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
O4.Asesoría brindada por entidades públicas y privadas en técnicas y gestión para el agro.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
O5.Acuerdos comerciales internacionales.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
O6.Aprovechamiento de la estacionalidad de la producción de otros países.	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10
O7.Ubicación geográfica que facilita la exportación.	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10
O8.Infraestructura portuaria que facilita la exportación.	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05
Amenazas							
A1.Subida de precios de insumos y tecnología importada	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20
A2.Principales países importadores de uva en crisis económica	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
A3.Países importadores también son grandes productores	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
A4.Principales países competidores con la misma estacionalidad de producción	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05
A5.Presencia de fenómenos meteorológicos que impactan negativamente en el agro, por ejemplo El Niño	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
A6.Infraestructura vial deficiente	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
A7.Disturbios sociales que dificultan o paralizan las inversiones privadas y el desarrollo de las operaciones	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20
Fortalezas							
F1.Alto rendimiento de producción de uva en el Perú.	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
F2.Tierras apropiadas en la Costa del Perú.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
F3.Clima favorable en distintos departamentos del Perú.	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
F4.Uva con calidad aceptada en otros países.	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40
F5.Apoyo de SENASA que reduce los riesgos fitosanitarios.	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
F6.Organizaciones estatales y privadas que apoyan la difusión de la uva del Perú en el mundo.	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40
Debilidades							
D1.Limitada disponibilidad de agua.	0.15	1	0.15	2	0.30	4	0.60
D2.Financiamiento limitado.	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40
D3.Poco desarrollo en tecnología e investigación.	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10
D4.Persistencia de informalidad en agricultores de uva.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
D5.Mano de obra poco tecnificada y capacitada.	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Total	2.00		5.55		4.85		5.60

Tabla 25

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias		Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
1.	Agrupar a los productores para obtener tierras capaces de satisfacer la demanda internacional de uva, con una calidad uniforme, considerando los climas favorables del país para obtener mayor producción y rendimiento, además mayor precio de mercado que ya exportamos.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
2.	Incursionar en los mercados a través de la promoción de las variedades de uva en países diferentes a los que usualmente se exporta para contrarrestar la disminución de pedidos de uva de los principales importadores	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
3.	Expandir tierras que actualmente no son explotadas y que tienen las condiciones físicas y climáticas propicias para el desarrollo del cultivo de la vid con el fin que mejore la calidad de está y que compita en los momentos de baja producción de los países que manejan grandes volúmenes de exportación.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
4.	Formar sinergia o consorcios con empresas extranjeras y/o entre grandes empresas nacionales de producción que contribuyan a la investigación y desarrollo de la uva, así poder tener un mayor valor en el mercado exterior, mejora en las diferentes calidades, rendimiento, más exportaciones a distintos mercados, también como adquisición de nueva tecnología aprovechando el crecimiento portuario nacional.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
5.	Adquirir buenas prácticas en el cultivo empleando nueva tecnología en la cosecha y técnicas de riego para obtener una uva de volúmenes y calidad que satisfagan la demanda, optimizando los costos.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
6.	Unificar a los medianos y pequeños agricultores para equilibrar los precios de venta hacia los distintos consumidores estandarizando procesos y facilitando la implementación de nuevas tecnologías.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
7.	Agrupar a los agricultores para obtener facilidades en créditos financieros para la exportación de sus productos mediante los tratados de libre comercio.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
8.	Desarrollar proyectos que faciliten el abastecimiento óptimo de agua que asegure el cultivo continuo y de calidad para la exportación a través de Provid, así como la implementación de buenas prácticas en el uso del agua.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
9.	Impulsar las alianzas, con apoyo de Provid, que faciliten la exportación de uvas de agricultores medianos y chicos de tal forma que minimicen sus costos logísticos y aliente a la exportación	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
10.	Establecer, vía Provid, planes de contingencia para una adecuada comunicación entre agricultores que facilite la gestión e integración productiva y comercial.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
11.	Gestionar, a través de Provid, el establecimiento de canales formales de información entre agricultores e instituciones que prevengan o minimicen los impactos climatológicos en los cultivos frutícolas y/o vías de comunicación	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

Tabla 26

Matriz de Ética (ME)

		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Derechos												
1	Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2	Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
4	Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
6	Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
7	Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia												
8	Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
9	Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
10	Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo												
11	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de revisar las estrategias generadas a partir del FODA realizado para la uva en el Perú, se determinaron las estratégicas retenidas que se presentan en la Tabla 27.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 28, se analiza si las estrategias están alineadas con los objetivos de largo plazo.

Tabla 27

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Agrupar a los productores para obtener tierras capaces de satisfacer la demanda internacional de uva, con una calidad uniforme, considerando los climas favorables del país para obtener mayor producción y rendimiento, además mayor precio de mercado que ya exportamos. 2. Incursionar en los mercados a través de la promoción de las variedades de uva en países diferentes a los que usualmente se exporta para contrarrestar la disminución de pedidos de uva de los principales importadores 3. Expandir tierras que actualmente no son explotadas y que tienen las condiciones físicas y climáticas propicias para el desarrollo del cultivo de la vid con el fin que mejore la calidad de está y que compita en los momentos de baja producción de los países que manejan grandes volúmenes de exportación. 4. Formar sinergia o consorcios con empresas extranjeras y/o entre grandes empresas nacionales de producción que contribuyan a la investigación y desarrollo de la uva, así poder tener un mayor valor en el mercado exterior, mejora en las diferentes calidades, rendimiento , más exportaciones a distintos mercados, también como adquisición de nueva tecnología aprovechando el crecimiento portuario nacional. 5. Desarrollar proyectos, con la participación de PROVID, que incorporen a medianos y pequeños agricultores para facilitar la adquisición de buenas prácticas así como tecnología de otros países que también cosechan uva de calidad para mejorar la calidad y cantidad exportada de uva de mesa optimizando los costos. 6. Agrupar a los agricultores de acuerdo al mercado objetivo de exportación, para capacitarlos en temas de costeo y logren las ganancias esperadas con el fin de ser competitivos en el mercado internacional, estandarizando procesos y facilitando la implementación de nuevas tecnologías 7. Agrupar a los agricultores para obtener facilidades en créditos financieros para la exportación de sus productos mediante los tratados de libre comercio. 8. Desarrollar proyectos que faciliten el abastecimiento óptimo de agua que asegure el cultivo continuo y de calidad para la exportación a través de Provid, así como la implementación de buenas prácticas en el uso del agua. 9. Impulsar las alianzas, con apoyo de Provid, que faciliten la exportación de uvas de agricultores medianos y chicos de tal forma que minimicen sus costos logísticos y aliente a la exportación 10. Establecer, vía Provid, planes de contingencia para una adecuada comunicación entre agricultores que facilite la gestión e integración productiva y comercial. 11. Gestionar, a través de Provid, el establecimiento de canales formales de información entre agricultores e instituciones que prevengan o minimicen los impactos climatológicos en los cultivos frutícolas y/o vías de comunicación.

Tabla 28

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

	OLP1 Exportar 665 mil toneladas, pasando de un nivel de 292 mil toneladas métricas en el 2016, alineando los procesos relacionados a través de la incorporación de nuevas tecnologías e incorporando una cultura medioambiental.	OLP2 Aumentar la rentabilidad de la uva de mesa, pasando de 24% a 34%.	OLP3 Incrementar el rendimiento por hectárea de la uva, pasando de 21.7 t/ha a 23.5 t/ha, ubicándonos dentro de los tres primeros lugares a nivel mundial.	OLP4 Incrementar la superficie cosechada de uva en el Perú, de 23,000 ha a 37,000 ha, integrando a 2,800 pequeños agricultores (5 ha)
Estrategias específicas				
1. Agrupar a los productores para obtener tierras capaces de satisfacer la demanda internacional de uva, con una calidad uniforme, considerando los climas favorables del país para obtener mayor producción y rendimiento, además mayor precio de mercado que ya exportamos.	X	X	X	X
2. Incursionar en los mercados a través de la promoción de las variedades de uva en países diferentes a los que usualmente se exporta para contrarrestar la disminución de pedidos de uva de los principales importadores	X	X	X	X
3. Expandir tierras que actualmente no son explotadas y que tienen las condiciones físicas y climáticas propicias para el desarrollo del cultivo de la vid con el fin que mejore la calidad de está y que compita en los momentos de baja producción de los países que manejan grandes volúmenes de exportación.	X	X	X	X
4. Formar sinergia o consorcios con empresas extranjeras y/o entre grandes empresas nacionales de producción que contribuyan a la investigación y desarrollo de la uva, así poder tener un mayor valor en el mercado exterior, mejora en las diferentes calidades, rendimiento, más exportaciones a distintos mercados, también como adquisición de nueva tecnología aprovechando el crecimiento portuario nacional.	X	X	X	X
5. Desarrollar proyectos, con la participación de PROVID, que incorporen a medianos y pequeños agricultores para facilitar la adquisición de buenas prácticas así como tecnología de otros países que también cosechan uva de calidad para mejorar la calidad y cantidad exportada de uva de mesa optimizando los costos.	X	X	X	X
6. Agrupar a los agricultores de acuerdo al mercado objetivo de exportación, para capacitarlos en temas de costeo y logren las ganancias esperadas con el fin de ser competitivos en el mercado internacional, estandarizando procesos y facilitando la implementación de nuevas tecnologías	X	X	X	X
7. Agrupar a los agricultores para obtener facilidades en créditos financieros para la exportación de sus productos mediante los tratados de libre comercio.	X	X	X	X
8. Desarrollar proyectos que faciliten el abastecimiento óptimo de agua que asegure el cultivo continuo y de calidad para la exportación a través de Provid, así como la implementación de buenas prácticas en el uso del agua.	X	X	X	X
9. Impulsar las alianzas, con apoyo de Provid, que faciliten la exportación de uvas de agricultores medianos y chicos de tal forma que minimicen sus costos logísticos y aliente a la exportación	X	X	X	X
10. Establecer, vía Provid, planes de contingencia para una adecuada comunicación entre agricultores que facilite la gestión e integración productiva y comercial.	X	X	X	X
11. Gestionar, a través de Provid, el establecimiento de canales formales de información entre agricultores e instituciones que prevengan o minimicen los impactos climatológicos en los cultivos frutícolas y/o vías de comunicación	X	X	X	X

Tabla 29

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

	Holanda	Italia
1. Agrupar a los productores para obtener tierras capaces de satisfacer la demanda internacional de uva, con una calidad uniforme, considerando los climas favorables del país para obtener mayor producción y rendimiento, además mayor precio de mercado que ya exportamos.	Extensión geográfica limitada para la agricultura, Puede invertir comprando tierras en el Perú u otros países para incrementar producción	Incrementar tierras cosechadas y mejorar el rendimiento
2. Incursionar en los mercados a través de la promoción de las variedades de uva en países diferentes a los que usualmente se exporta para contrarrestar la disminución de pedidos de uva de los principales importadores	Convertirse en intermediarios, al igual que lo hacen con las flores	Cultivo de nuevas variedades para satisfacer los mercados internacionales
3. Expandir tierras que actualmente no son explotadas y que tienen las condiciones físicas y climáticas propicias para el desarrollo del cultivo de la vid con el fin que mejore la calidad de está y que compita en los momentos de baja producción de los países que manejan grandes volúmenes de exportación.	Tercerizar la cosecha de la uva buscando superficies mejores a la del Perú	Inversión desarrollando nuevos mercados
4. Formar sinergia o consorcios con empresas extranjeras y/o entre grandes empresas nacionales de producción que contribuyan a la investigación y desarrollo de la uva, así poder tener un mayor valor en el mercado exterior, mejora en las diferentes calidades, rendimiento, más exportaciones a distintos mercados, también como adquisición de nueva tecnología aprovechando el crecimiento portuario nacional.	Desarrollo de nuevos mercados, sacando provecho a su cadena logística y la inversión ya realizada a la investigación de la agricultura	Investigación para incrementar el rendimiento y mejora de la calidad producida. Condiciones favorables para la agricultura orgánica. Así como su ubicación geográfica le favorece para la comercialización.
5. Desarrollar proyectos, con la participación de PROVID, que incorporen a medianos y pequeños agricultores para facilitar la adquisición de buenas prácticas así como tecnología de otros países que también cosechan uva de calidad para mejorar la calidad y cantidad exportada de uva de mesa optimizando los costos.	Buscar procesos más económicos, invertir en tecnología	Buscar procesos más económicos, invertir en tecnología
6. Agrupar a los agricultores de acuerdo al mercado objetivo de exportación, para capacitarlos en temas de costeo y logren las ganancias esperadas con el fin de ser competitivos en el mercado internacional, estandarizando procesos y facilitando la implementación de nuevas tecnologías	Investigación en incremento de rendimiento	Investigación en incremento de rendimiento
7. Agrupar a los agricultores para obtener facilidades en créditos financieros para la exportación de sus productos mediante los tratados de libre comercio.	Desarrollo de nuevos mercados	Desarrollo de nuevos mercados
8. Desarrollar proyectos que faciliten el abastecimiento óptimo de agua que asegure el cultivo continuo y de calidad para la exportación a través de Provid, así como la implementación de buenas prácticas en el uso del agua.	Invertir en otros países para el desarrollo de sus productos	Incrementar las hectáreas cosechadas
9. Impulsar las alianzas, con apoyo de Provid, que faciliten la exportación de uvas de agricultores medianos y chicos de tal forma que minimicen sus costos logísticos y aliente a la exportación	Incrementar convenios de compra	Incrementar las hectáreas cosechadas y desarrollo de nuevos mercados
10. Establecer, vía Provid, planes de contingencia para una adecuada comunicación entre agricultores que facilite la gestión e integración productiva y comercial.	Aprovechar sus procesos logísticos para incrementar su exportación	Aprovechar su posición geográfica
11. Gestionar, a través de Provid, el establecimiento de canales formales de información entre agricultores e instituciones que prevengan o minimicen los impactos climatológicos en los cultivos frutícolas y/o vías de comunicación	Buscar procesos más económicos, invertir en tecnología	Buscar procesos más económicos, invertir en tecnología

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Para la evaluación de la matriz se seleccionó competidores potenciales de características similares, de esta manera se permitirá confrontar las estrategias retenidas con las posibilidades que tienen los competidores de la uva del Perú, y así facilitar la implementación de las estrategias; se muestra la matriz en la Tabla 29.

6.13 Conclusiones

Según D'Alessio (2013), el proceso estratégico consiste en realizar las actividades que convienen los insumos para producir las estrategias que lleven la organización del presente al futuro. De acuerdo con el resultado de las matrices, la uva en el Perú presenta fortalezas y oportunidades que se pueden aprovechar en la situación actual y en un escenario futuro. Es importante indicar que, si bien es cierto existen debilidades y amenazas, estas pueden ser superadas con las estrategias planteadas; además, existe un potencial de tierras que se pueden aprovechar con la mano de obra existente, la cual debe ser capacitada; además, es necesaria la implantación de la tecnología adecuada que permita producir una uva de mayor calidad.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo, se define de forma específica los pasos que se deberán seguir para alcanzar la visión. Es por ello que la implementación implica convertir los planes estratégicos en acciones, para que luego estos demuestren resultados.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los Objetivos a Corto Plazo (OCP) son importantes porque constituyen la base para asignar los recursos, motivan el desarrollo y tienden a ser instrumentos para establecer las prioridades del sector. Por ello estos deben cumplir con nueve características principales: (a) deben ser desafiantes, (b) deben ser medibles más realistas, (c) deben ser cuantitativos más temporales, (d) deben ser congruentes, (e) deben de ser comprensibles más alcanzables y (f) deben ser jerarquizados (D'Alessio, 2013).

Se establecen cuatro objetivos de largo plazo que se cumplirán en 10 años, comenzando a partir del 2017 y culminando en el 2026.

OLP 1: Incrementar la exportación de uva de mesa, llegando a 665 mil toneladas, alineando los procesos relacionados, así como a la cultura medioambiental.

OCP 1.1: Entre 2017 y 2018, homogenizar la calidad de la uva en los pequeños agricultores (1 a 5 ha), a razón de 10% de agricultores por año para que cumplan con las especificaciones de exportación.

OCP 1.2: En el 2017, a través de Provid, promover el cultivo de las variedades de uva de mesa que son importadas por Noruega, Irlanda, Finlandia, Suecia, El Reino Unido y Canadá, países de mayor precio de venta de la uva.

OCP 1.3: En el 2019 crear un centro de investigación que incluya a grandes empresas nacionales y/o internacionales que mejore las características del fruto y hortalizas; y que promueva otras variedades que respondan a la demanda del mercado.

OCP 1.4: En el 2017 realizar al menos tres alianzas estratégicas entre agricultores

medianos y pequeños con empresas de logísticas.

OCP 1.5: A partir del 2018, implementar la estandarización de las mejores prácticas en los procesos productivos y medioambientales a razón de 10% de agricultores por año.

OLP 2: Aumentar la rentabilidad de la uva de mesa, pasando de 24% a 34%.

OCP 2.1: Cada año incrementar un mínimo de 10% la Utilidad Neta, los primeros cinco años un promedio de S/18 MM anual y los cinco restantes S/24 MM.

OCP 2.2: Entre los años 2017 al 2020, capacitar al menos al 50% de los agricultores de los siete departamentos seleccionados, para que se encuentren alineados con las exigencias que el mercado interno y externo soliciten para una buena calidad de la uva.

OCP 2.3: Al 2019 establecer dos proyectos de abastecimiento de agua con Provid enfocado a la inversión de las grandes empresas nacionales e internacionales en coordinación con entidades públicas, que les permita mantener sus beneficios tributarios.

OCP 2.4: En el 2017 gestionar mediante Provid, canales de comunicación que permitan transmitir oportunamente información climatológica para así prevenir desastres en todos los departamentos donde se cultiva uva.

OCP 2.5: En el 2017 gestionar mediante Provid, el establecimiento de compromisos futuros para la compra en volumen de insumos con precios competitivos.

OLP 3: Incrementar el rendimiento por hectárea de la uva, pasando de 21.7 t/ha a 23.5 t/ha, ubicándonos dentro de los tres primeros lugares a nivel mundial.

OCP 3.1: Incrementar el rendimiento por hectárea de acuerdo con los periodos establecidos según Tabla 30.

OCP 3.2: Implementar técnicas de rendimiento óptimo en uvas en el 10% de los agricultores medianos y pequeños por año.

OCP 3.3: Implementar las técnicas de riego eficientes en el 10% de los agricultores medianos y pequeños por año.

Tabla 30

Rendimiento de los Cultivos de Uva (t/ha)

Región	2015	2016	2017	2025	2026
Piura	29.50	29.50	29.50	29.50	29.50
Ica	21.26	21.43	21.59	22.90	23.07
La Libertad	20.80	20.80	20.80	20.80	20.80
Arequipa	20.89	21.19	21.48	23.82	24.11
Lambayeque	19.30	19.30	19.30	19.30	19.30
Lima	18.33	18.76	19.19	22.62	23.05
Tacna	12.39	13.08	13.78	19.31	20.00
	21.71	21.89	22.06	23.31	23.46

OLP 4: Incrementar la superficie cosechada de uva en el Perú, de 23,000 ha a 37,000 ha, integrando a 2,800 pequeños agricultores (5 ha)

OCP 4.1: Formalizar al 50% de los pequeños agricultores al 2019, priorizando los siete departamentos escogidos.

OCP 4.2: Integrar a los pequeños y medianos agricultores a razón de 2,300 hectáreas por año hasta el 2021 para garantizar las hectáreas necesarias capaces de satisfacer los requerimientos de exportación hasta el 2026.

OCP 4.3: Habilitar las tierras de cultivo en los siete departamentos seleccionados para la producción de la uva hasta el 2018, distribuidos según Tabla 31.

Tabla 31

Superficie Cosechada (en miles de ha)

Región	2015	2016	2017	2025	2026
Ica	9,210	9,404	9,597	11,145	11,338
Piura	5,376	5,758	6,141	9,201	9,583
Lima	4,047	4,141	4,235	4,986	5,080
La Libertad	2,023	2,057	2,091	2,362	2,396
Arequipa	1,242	1,366	1,491	2,489	2,614
Lambayeque	1,038	1,190	1,341	2,553	2,704
Tacna	580	587	594	649	656
	24,698	25,817	26,937	35,893	37,013

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo

Se realiza la distribución de los recursos financieros, humanos, y tecnológicos donde los recursos financieros para el mediano y pequeño productor provendrán principalmente de Agrobanco aprovechando así la nueva dirección del gobierno en curso del 2016. Esto permitirá que el desarrollo tecnológico y el uso eficiente de recursos sean factibles. En el caso de las grandes empresas debido a que se cuenta con mayores utilidades se promoverá la innovación que permita frutos competitivos. Con respecto a las tierras se tiene potencial de superficie para continuar expandiendo el cultivo de la uva; sin embargo, es necesario dosificar la utilización del agua mediante técnicas de riego eficientes y obras de infraestructuras como centrales hidroeléctricas. En el caso del recurso humano, es necesario capacitar a los involucrados de la cadena de valor de la uva en temas de gestión, tecnología, calidad, seguridad y medio ambiente.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas propuestas para las estrategias son las siguientes:

1. Promover la participación activa de los productores de uva fresca y sus derivados en ferias nacionales e internacionales, organizadas por PromPerú y otras entidades extranjeras con la finalidad de generar más clientes extranjeros.
2. Promover la calidad como concepto primordial tanto en el producto como en el proceso en las que está involucrada la uva.
3. Impulsar la capacitación continua sobre temas de calidad, tecnología y otros, en los agricultores y entidades relacionadas en su cadena de valor.
4. Difundir las normas nacionales y extranjeras sobre la calidad del producto, y aquellas que impacten en el desarrollo del negocio, además considerar aquellas regulaciones que afecten los costos como por ejemplo las mermas.
5. Coadyuvar los beneficios en todas las entidades de la cadena de valor de la uva, que

generan los tratados de libre comercio vigentes, y estar atentos a las que se encuentran en proceso de aprobación para incrementar las exportaciones a los destinos involucrados.

6. Contribuir al uso sostenible de los recursos naturales de las regiones en donde se desarrolla la actividad para minimizar el impacto en el medio ambiente.
7. Contribuir, mediante el desarrollo del sector, en la reducción de la pobreza y mejora de las condiciones de vida de los involucrados.

7.4 Estructura de la Uva en el Perú

Los entes involucrados a los productores de uva se muestran en la Figura 25.

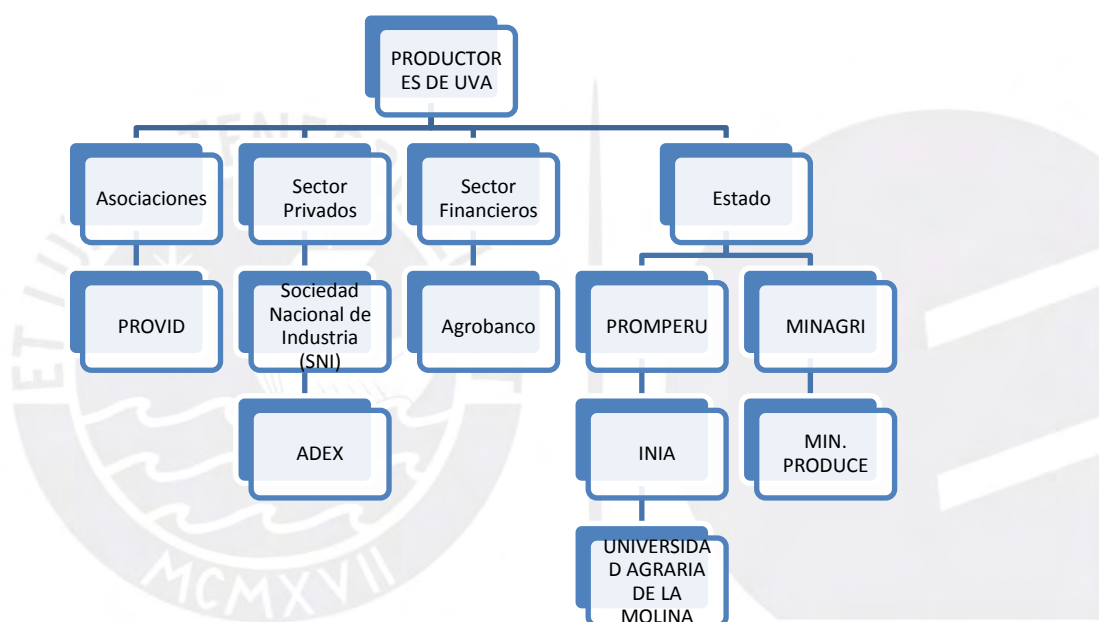


Figura 25. Estructura de la uva en el Perú.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Es importante considerar que la adquisición y distribución de la riqueza no debe de dejar de lado a las buenas prácticas para un adecuado manejo de la responsabilidad social y esta logre alcanzar beneficios a la sociedad, generando compromiso como por ejemplo en nuestro caso entre el Estado y los agricultores, entre empleado y empleador, y así verse vinculados en ambos casos. Existen al menos cuatro motivos por el cual se debe de tener en

cuenta la Responsabilidad Social en las empresas: (a) la integración de los mercados y la caída de barreras comerciales representan para las empresas el desafío de mantenerse en niveles de competitividad y productividad; (b) es necesario recuperar el balance entre lo económico y lo social, entre el interés individual y el bienestar común; (c) una estrategia para que las empresas alcancen beneficios externos (imagen pública, percepción de marca, fidelidad de los clientes, etc.) e internos (valores, gestión de recursos humanos, motivación, calidad del ambiente de trabajo, etc.) es la responsabilidad social; y (d) la responsabilidad social de las empresas se ha convertido en un término que se usa tan a menudo y tan inadecuadamente que comienza a perder todo sentido, según lo descrito por Mercado Salgado & García Hernández (2007).

Teniendo en cuenta las buenas practicas por alcanzar y que no se perjudique la sociedad por irresponsabilidades del Estado, de grandes corporaciones, empresas, entre otras, se debe de tener en cuenta que la falta de responsabilidad de las organizaciones podría resultar en contaminación ambiental, que en muchos de los casos no se penaliza o la pena es leve y no es disuasiva. Se podría establecer que estas entidades asuman responsabilidades cuando se daña al medio ambiente, conllevando a penalidades que sean tramitadas de manera rápida y rígida.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Es necesario tener en cuenta que la visión planteada se encuentre al alcance de cada uno de los pilares de esta investigación, es decir, los agricultores y los profesionales especializados con los que se contará para el apoyo del buen manejo del cultivo de la uva. Para tener un importante factor de desarrollo empresarial, se deben considerar aspectos tales como el clima organizacional, la cultura organizacional, la motivación y el liderazgo empresarial; estos factores son primordiales para el éxito de cualquier emprendimiento empresarial. Una vez bien definidos los puntos anteriormente tratados, se podrá tener un

adecuado trabajo en equipo, personal capacitado, buenos estándares de comunicación, procesos adecuados y así lograr un adecuado manejo del cultivo de la vid para el mercado interno y externo.

7.7 Gestión del Cambio

Se debe dejar en claro a todos los actores que los cambios o mejoras que se logren no se podrán conseguir con una minoría; esto se logrará solo con trabajo en conjunto. Se debe conseguir que la producción de uva sea la máspreciada al culminar los primeros cuatro años.

Esto se logrará con las siguientes medidas:

1. Se deben manejar estándares óptimos de producción con las debidas certificaciones y normas internacionales, como inocuidad de alimentos, fitosanitarias y todas aquellas relacionadas con la producción de la uva.
2. No ceder ante la informalidad, pues esto atento contra del desarrollo de los agricultores y personal capacitado que se encuentra laborando en este rubro. El Estado, mediante sanciones, debe evitar el perjuicio de todos los que participan de esta gestión.
3. Teniendo las certificaciones necesarias y estando formalizados los grupos de trabajo para este producto, serán sujetos de créditos financieros de entidades como Agrobanco, la banca comercial nacional, Banco Interamericano de Desarrollo, entre otras.
4. Conseguir certificaciones como The Global G.A.P. Fruit & Vegetables Certification Standard, que cubre todas las etapas de producción, desde las actividades de pre-cosecha, como la preparación del suelo, y protección de planta para la producción posterior a la cosecha, manipulación, envasado y almacenamiento.
5. Manejar una adecuada estrategia de Marca Perú, con el fin de que la producción sea exportable en su totalidad.

7.8 Conclusiones

Para la uva en el Perú, se han planteado objetivos de corto plazo que serán conseguidos dentro del horizonte de tiempo de 2016-2026, una proyección de diez años debido a la situación actual de la organización. Para ello, se debe contar con el compromiso de los principales actores del proceso, centrándose en la mejora para llegar a incrementar la participación en el mercado, rentabilidad y formalización de los productores. Solo se podrá lograr con el apoyo del Estado, los agricultores, la empresa privada en su conjunto con el fin de lograr los objetivos trazados en la visión empresarial.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Con la evaluación estratégica detallada en este capítulo, se construye el Tablero de Control Balanceado alineando a las áreas involucradas para obtener los resultados deseados.

8.1 Perspectiva de Control

Según D'Alessio (2013), los resultados estratégicos se evalúan sobre la base de cuatro perspectivas de control, las cuales permitirán ejercer un control integral del planeamiento, estas son: (a) aprendizaje interno, (b) perspectivas de los procesos internos, (c) perspectiva del cliente, y (d) perspectiva financiera. Estas perspectivas se controlarán en el Tablero de Control Integrado.

8.1.1 Aprendizaje y crecimiento de la uva en el Perú

Con dicha perspectiva, se desea lograr que las personas que la integran, agricultores y todo aquel que participa en la cadena de valor, desarrollen un producto competitivo fuera del país y de muy buena calidad para la exportación y consumo nacional, los mismos conceptos para los productos derivados de la uva.

8.1.2 Perspectivas de los procesos internos

Además del aspecto sobre recursos humanos, se intenta lograr que los procesos sean eficientes, para lo cual los parámetros empleados para el control estarán relacionados a la calidad del producto entre otros sobre procesos. Con los resultados en estas variables se puede identificar las mejoras a implementarse.

8.1.3 Perspectiva del cliente

Esta perspectiva ayudará a cuantificar los volúmenes de ventas y la participación de mercado. Así mismo, se enfocará en el posicionamiento del producto a través de la inserción de procesos estandarizados y se apoyará en la incorporación de marca Perú.

8.1.4 Perspectiva financiera

Mediante esta perspectiva se podrá analizar los costos e ingresos generados por el

incremento de producción, sea por el mayor rendimiento por hectárea o por la ampliación de hectáreas dedicadas a dicho cultivo.

Tabla 32

Matriz Tablero de Control Balanceado

Objetivo a corto plazo	Indicador	Unidades
Perspectiva de aprendizaje interno		
OCP 1.1 Entre 2017 y 2018, homogenizar la calidad de la uva en los pequeños agricultores (1 a 5 ha), a razón de 10% de agricultores por año para que cumplan con las especificaciones de exportación.	# agricultores capacitados	personas
OCP 2.2 Entre los años 2017 al 2020, capacitar al menos al 50% de los agricultores de los siete departamentos seleccionados, para que se encuentren alineados con las exigencias que el mercado interno y externo soliciten para una buena calidad de la uva.	# agricultores capacitados	personas
OCP 2.4 En el 2017 gestionar mediante Provid, canales de comunicación que permita transmitir oportunamente información climatológica para así prevenir desastres en todos los departamentos donde se cultiva uva.	# de departamentos comunicados	unidades
OCP 2.5 En el 2017 gestionar mediante Provid, el establecimiento de compromisos futuros para la compra en volumen de insumos con precios competitivos.	# de contratos por año	unidades
OCP 4.1 Formalizar al 50% de los pequeños agricultores al 2019, priorizando los 7 departamentos escogidos.	# agricultores formalizados	personas
OCP 4.2 Integrar a los pequeños y medianos agricultores a razón de 2,300 hectáreas por año hasta el 2021 para garantizar las hectáreas necesarias capaces de satisfacer los requerimientos de exportación hasta el 2026.	# hectáreas integradas	hectáreas
Objetivo a corto plazo		
Perspectiva de proceso		
OCP 1.3 En el 2019 crear un centro de investigación que incluya a grandes empresas nacionales y/o internacionales que mejore las características del fruto y hortalizas; y que promueva otras variedades que respondan a la demanda del mercado.	culminación de fase	fases
OCP 1.4 En el 2017 realizar al menos tres alianzas estratégicas entre agricultores medianos y pequeños con empresas de logísticas.	# de alianzas	unidades
OCP 1.5 A partir del 2018, implementar la estandarización de las mejores prácticas en los procesos productivos y medioambientales a razón de 10% de agricultores por año.	# agricultores capacitados	personas
OCP 2.3 Al 2019 establecer dos proyectos de abastecimiento de agua con Provid enfocado a la inversión de las grandes empresas nacionales e internacionales en coordinación con entidades públicas, que les permita mantener sus beneficios tributarios.	# proyectos	unidades
OCP 3.1 Incrementar el rendimiento por hectárea de acuerdo a los periodos establecidos según Tabla 29.	rendimiento	toneladas / hectárea
OCP 3.2 Implementar técnicas de rendimiento óptimo en uvas en el 10% de los agricultores medianos y pequeños por año.	# agricultores capacitados	personas
OCP 3.3 Implementar las técnicas de riego eficientes en el 10% de los agricultores medianos y pequeños por año.	# agricultores capacitados	personas
OCP 4.3 Habilitar las tierras de cultivo en los siete departamentos seleccionados para la producción de la uva hasta el 2018, distribuidos según tabla 30.	hectáreas habilitadas	hectáreas
Perspectivas de clientes		
OCP 1.2 En el 2017, a través de Provid, promover el cultivo de las variedades de uva de mesa que son importadas por Noruega, Irlanda, Finlandia, Suecia, El Reino Unido y Canadá, países de mayor precio de venta de la uva.	toneladas de uva exportadas a países indicados	toneladas / año
Perspectivas financiera		
OCP 2.1 Cada año incrementar un mínimo de 10% la Utilidad Neta, los primeros 5 años un promedio de S/. 18MM anual y los 5 restantes S/. 24MM.	utilidad neta	soles

8.2 Tablero de Control Balanceado

Las cuatro perspectivas indicadas se controlan en el Tablero de Control Balanceado a través de indicadores que serán el semáforo de que tan lejos o cerca se encuentra de los objetivos de corto plazo establecidos, el cual se muestra en la Tabla 32.

8.3 Conclusiones

El tablero de control es una herramienta relevante para poder enfocar a la empresa en lograr los objetivos de corto plazo, de tal forma que se corrija los desvíos o prevenir las posibles alteraciones dentro de los diferentes procesos, es así que en el control y mejora de los indicadores mostrados en el tablero de control se logrará los objetivos a largo plazo. Para el desarrollo de la uva en el Perú se propone realizar los objetivos de corto plazo que permitirán la mejora en la actividad actual. Es necesario contar con el compromiso de todos los actores de la cadena de valor, a los cuales se les entrega el presente documento, con la finalidad de incrementar las ventas internas y de exportación, así como mejorar en participación de mercado de exportación. Se deberá contar con el apoyo de organizaciones estatales como de los Gobiernos Regionales, Ministerios e instituciones involucradas en los procesos, de tal forma que apoye en la implementación de los objetivos planteados.

Capítulo IX: Competitividad de la Uva en el Perú

En el presente capítulo se desarrollará un análisis competitivo de la uva en el Perú, para ello es necesario identificar las partes cualitativas como cuantitativas a fin de poder tener reflexiones y conclusiones sobre si son potenciales de clústeres además si será una decisión estratégica en un futuro implementarlas.

9.1 Análisis Competitivo de la Uva en el Perú

De acuerdo a Porter (2008) existen dos requisitos para mantener la ventaja competitiva: adoptar un enfoque estratégico mundial y vender un producto en el mundo entero con marca propia, y crear ventajas más sostenibles, las empresas deben dejar obsoleta su ventaja actual aun cuando esta siga siendo válida. Además, indicó que gracias a cuatro atributos, ciertas empresas son capaces de innovar constantemente y desarrollar su ventaja competitiva; estos cuatro atributos fueron analizados para la uva en el Perú.

9.1.1 Condiciones de los factores

Se refiere a los factores más importantes de la producción, como recursos humanos especializados, infraestructura o una base científica, por ende la uva en el Perú no presenta el desarrollo deseado en los factores, por lo que dificulta crear una mayor ventaja competitiva; aún se tiene escaso desarrollo tecnológico en lo que respecta a riego, mejor calidad de preparación de terrenos, creación de microclima, investigación de mejora genética a fin de mejorar el rendimiento por hectárea.

9.1.2 Condiciones de la demanda

La demanda está en función del comportamiento de los consumidores internos del país como también de los externos, de la periodicidad del consumo, de la oferta y del precio. En el Perú se tiene una alta demanda de la uva. Sin embargo, su producción es limitada y se no llega a cubrir la demanda interna, situación que obliga a importar este producto desde otros países. La producción limitada es resultado de la falta de capacitación de los

productores y la ausencia de tecnología.

9.1.3 Sectores afines y auxiliares

Es conveniente ver el desempeño de otros sectores que tienen alguna incidencia en la producción de la uva, puesto que en ellos se pueden obtener oportunidades para lograr una ventaja competitiva, generando, en el mejor escenario alianzas estratégicas.

9.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Uno de los principales problemas del sector es la falta de organización, puesto que los productores de uvas en el Perú en su mayoría son productores independientes, no existe una estructura organizacional que permita su asociación y sus posibilidades de competir en el mercado de forma directa sin intermediarios. La existencia de productores independientes y dispersos no permite generar o tener una cadena productiva articulada para cubrir la demanda interna, por lo que se presenta la necesidad de importar este producto desde otros países en épocas del año con mayor demanda.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Uva e Industria

La ventaja competitiva del sector es la participación en el mercado internacional, considerando que el Perú está dentro de los diez principales productores de uva en lo que respecta al rendimiento por hectárea, por ejemplo EE. UU. como uno de sus principales importadores, cuya elección se basa en la calidad del producto peruano a pesar de que EE. UU. también es un productor de uva. Esta situación ha generado en los últimos años su lealtad en su elección. Esta ventaja va de la mano con el incremento de la producción de la uva de buena calidad y con mayor rendimiento por hectárea de cultivo en las regiones de Ica y Piura.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector de la Uva

La uva es uno de los principales productos agrarios exportados del Perú, ya que su calidad ha sido indiscutible ante los demás países. Las regiones de Piura e Ica se han

convertido en las principales zonas productoras en los últimos años, contribuyendo en 37.5% y 29% respectivamente; se destaca el notable crecimiento en la producción de la región de Piura que alcanzó una producción de 30 toneladas por hectáreas, favorecida por sus condiciones climáticas.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Sin duda uno de los principales aspectos a considerar de los potenciales clústeres es la calidad de la uva y el rendimiento por hectárea debido al impacto que presentan en el negocio final de venta del fruto. En la región Piura, la uva se ha convertido en un producto potencialmente excelente para la exportación, sumando a que los últimos años ha obtenido buenos resultados en cuanto a la calidad y rendimiento, que a su vez le ha permitido acceder con mejor competitividad a los mercados internacionales. Pese a estos factores que han contribuido a la comercialización de la uva, se debe de considerar otro factor que es importante, en la medida que se busque mejorar más aún la calidad de la uva con un costo menor; con ello nos referimos al conocimiento técnico y operativo. Si hoy en día el Perú ha logrado superar a los productores de uva de EE. UU., Brasil, Venezuela entre otros, sólo en rendimiento por hectárea, esta ventaja se vería potencialmente favorecida con la aplicación de tecnología en las regiones de Piura e Ica, pero aún el aspecto técnico sigue siendo limitado. Por otro lado se tiene, la necesidad invertir en infraestructura para así potenciar las ventajas comparativas del país. Por lo tanto, se tiene por el sur a Ica, por el norte a Piura donde son dos focos donde se puede generar un clúster de la uva a su vez que la misma trate de estandarizar los procesos y mejoras tecnológicas para potenciar en todo aspecto la uva en el Perú.

9.5 Conclusiones

El Perú cuenta con dos regiones importantes que son excelentes productoras de uva por las condiciones climáticas, las que en los últimos años han incrementado su producción y

añadiendo valor a la producción por su calidad y rendimiento. Sin embargo, existen dos aspectos importantes y relevantes que atender: la inversión en tecnología, e impulsar políticas que permitan la integración de los pequeños agricultores, quienes, debidamente representados, puedan participar en la cadena productiva de forma directa, generando alianzas estratégicas y desarrollo de infraestructura y servicios, los cuales siguen siendo limitados en la actualidad.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral de la uva en el Perú facilita una visión integral para controlar el proceso estratégico y realizar los cambios necesarios para lograr los objetivos planteados. Este se presenta en la Tabla 33.

10.2 Conclusiones Finales

Dentro de las fortalezas encontradas se tiene las condiciones climáticas favorables que facilitan el desarrollo de la agricultura de la uva, impactando de manera positiva en el rendimiento y calidad de la fruta, otorgándole características capaces de competir y satisfacer los requerimientos de los clientes actuales y de poder expandir el mercado. Adicionalmente, la extensión y calidad de tierras son otro de los factores que apoyan el crecimiento de la agricultura de la vid, así como el contar con el recurso de asesoría por parte de entidades como Senasa que asegura la calidad fitosanitaria del fruto para la exportación. Por otro lado, dentro de las principales debilidades encontradas se tiene la limitada disponibilidad de recursos como agua, mano de obra deficiente tanto en cantidad como tecnificada, la informalidad de los agricultores del sector, en especial de los pequeños, quienes tienen cinco hectáreas aproximadamente. Otra de las debilidades halladas es el financiamiento restringido que motivan a plantear estrategias que puedan eliminar o minimizar el impacto negativo en el desarrollo de la agricultura de la vid. Dentro de las oportunidades, son los tratados de libre comercio los que impactan en el empuje positivo de las exportaciones del fruto, así como la tendencia de la población mundial al consumo de productos naturales. Dentro de las amenazas se encuentran la crisis económica de los países que importan nuestros productos, diversos factores que encarecen los costos logísticos, los cuales influyen en el precio final del producto exportado.

La visión para el 2026 es que el Perú sea reconocido como uno de los principales

exportadores de América Latina en un entorno de desarrollo social y medio ambiental, así como técnico. El enfoque de los objetivos a largo plazo se encuentra orientado al incremento de exportación, del rendimiento por hectárea, de rentabilidad, y de la superficie cosechada, incorporando en este proceso de 2,800 agricultores al 2026.

Las estrategias planteadas abarcan fundamentalmente la integración horizontal de los productores medianos y pequeños, con la finalidad de satisfacer la demanda de mercados existentes y nuevos, y al desarrollo de nuevas variedades de uva que calcen con las tendencias de mercado. Adicionalmente, se busca la agrupación de agricultores con el fin de aumentar las tierras cosechadas, siendo esto necesario también para lograr el soporte económico por entidades financieras. La intervención de Provid es relevante para el tema de integración vertical y horizontal, para el desarrollo de proyectos como el abastecimiento de agua, pues impactan en el desarrollo de productos y mercados. Adicionalmente, Provid tendría participación en las alianzas que minimicen los costos logísticos, así mismo en capacitaciones técnicas para la gestión eficiente por parte de los agricultores.

Es importante mencionar que en el escenario actual se presenta una saturación del mercado por la variedad de la Red Globe impactando en un menor precio. Por ello, la estrategia propuesta es la de diversificación de productos dado el clima propicio en el país. Además, al tener mayores tierras y mayor variedad de productos se propone la estrategia de desarrollo de mercados, con el fin de incursionar en mercados que a la fecha no se ha tenido mayor avance comercial. Es por ello que contar con una investigación y desarrollo de productos frutícolas se hace necesario para ir a la par con las preferencias del consumidor.

Por otro lado, la formalización de los agricultores aún es incipiente, por ello el soporte de PROVID en aspectos administrativos, legales, financieros y técnicos son relevantes para que se pueda consolidar una calidad uniforme de uva exportable con marca Perú. Así mismo, el marco político y económico del país debiera impulsar que las empresas grandes nacionales

e internacionales se animen a invertir con fines de investigación, desarrollo e innovación, lo que debería ser fomentado por Provid.

10.3 Recomendaciones Finales

El presente Planeamiento Estratégico de la Uva en el Perú será entregado a Provid con la finalidad de incrementar a los asociados, incluyendo a los pequeños agricultores, orientando hacia una gestión de negocio preparada para la exportación.

Implementar el plan estratégico presentado como instrumento para establecer los lineamientos a través de los cuales se logre el crecimiento del sector, implementando el tablero de control de mando – balance scorecard, se facilita el control y la retroalimentación constante ante los cambios del entorno para lograr la visión establecida.

Lograr una estandarización de calidad de la uva fresca a nivel de todos los productores grandes, medianos y pequeños es relevante para poder desarrollar nuevos mercados, así ubicarnos en los primeros lugares como exportadores mundiales con una rentabilidad atractiva. La unificación de esfuerzos nacionales y privados formará uno de los pilares más importantes para el crecimiento de este negocio, debido a que refuerza el tema de marketing internacional y transferencia de tecnología, apoyo en temas legales y administrativos. La difusión e introducción del producto a nuevos mercados es de vital importancia, para ello se sugiere la participación a las ferias internacionales auspiciadas por PromPerú, Adex, entre otros. Para mantener la imagen de alta calidad es importante estar acordes con las normas de seguridad y salud alimentaria, e implementar sistemas de control reconocidos internacionalmente con referencia a estos temas.

Considerar otras regiones en siguientes fases, además de las siete seleccionadas en el presente plan, para que puedan tener tierras adecuadas para el cultivo de uva y que ofrezcan un rendimiento superior al promedio. Explotar el mercado interno, si bien la orientación del producto de exportación es de gran importancia para la rentabilidad buscada, se sugiere la

venta dentro del país para todos los estratos sociales en función de la calidad y precio que pueda pagar el consumidor; es recomendable establecer alianzas con supermercados para la venta de productos además de los existentes, por ejemplo la tendencia de ciertos supermercados para dirigirse a mercados C y D con un nuevo formato, en las cuales se pueden vender productos de calidad media como uva fresca, lo que permitirá que el agricultor pueda vender la mayor cantidad de sus cosechas, tanto las de alta calidad como las de media y baja.



Tabla 33

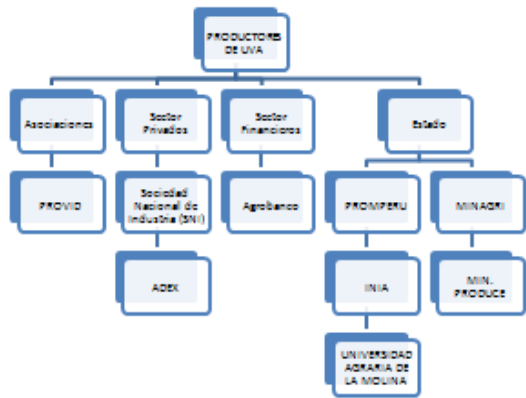
Plan Estratégico Integral

		Para el año 2026, El Perú será reconocido por unos de los principales exportadores de uva de América Latina, ofreciendo una uva de calidad estándar internacional a través del desarrollo de buenas prácticas en el uso de recursos, logrando promover el progreso social, cultural y medio ambiental de las zonas productivas así como la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.			
Estrategias	Visión :				
		Objetivos a Largo Plazo			
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
		Políticas			
	Agrupar a los productores para obtener tierras capaces de satisfacer la demanda internacional de uva, con una calidad uniforme, considerando los climas favorables del país para obtener mayor producción y rendimiento, además mayor precio de mercado que ya exportamos.	x	x	x	x
	Incursionar en los mercados a través de la promoción de las variedades de uva en países diferentes a los que usualmente se exporta para contrarrestar la disminución de pedidos de uva de los principales importadores	x	x	x	x
	Expandir tierras que actualmente no son explotadas y que tienen las condiciones físicas y climáticas propicias para el desarrollo del cultivo de la vid con el fin que mejore la calidad de está y que compita en los momentos de baja producción de los países que manejan grandes volúmenes de exportación.	x	x	x	x
	Formar sinergia o consorcios con empresas extranjeras y/o entre grandes empresas nacionales de producción que contribuyan a la investigación y desarrollo de la uva, así poder tener un mayor valor en el mercado exterior, mejora en las diferentes calidades, rendimiento, más exportaciones a distintos mercados, también como adquisición de nueva tecnología aprovechando el crecimiento portuario nacional.	x	x	x	x
	Desarrollar proyectos, con la participación de PROVID, que incorporen a medianos y pequeños agricultores para facilitar la adquisición de buenas prácticas así como tecnología de otros países que también cosechan uva de calidad para mejorar la calidad y cantidad exportada de uva de mesa optimizando los costos.	x	x	x	x
	Agrupar a los agricultores de acuerdo al mercado objetivo de exportación, para capacitarlos en temas de costeo y logren las ganancias esperadas con el fin de ser competitivos en el mercado internacional, estandarizando procesos y facilitando la implementación de nuevas tecnologías	x	x	x	x
		1. Promover la participación activa delos productores de uva fresca y sus derivados en ferias nacionales e internacionales, organizadas por PromPerú y otras entidades extranjeras con la finalidad de generar más clientes extranjeros.			
		2. Promover la calidad como concepto primordial tanto en el producto como el proceso en las que está involucrado la uva.			
		3. Impulsar la capacitación continua sobre temas de calidad, tecnología y otros, en los agricultores y entidades relacionadas en su cadena de valor.			
		4. Difundir las normas nacionales y extranjeras sobre la calidad del producto, así como aquellas que impacten en el desarrollo del negocio para el mercado nacional o extranjero. También considerar aquellas regulaciones que afecten los costos como por ejemplo las mermas.			
		5. Incentivar el aprovechamiento de las oportunidades que generan los tratados de libre comercio vigentes, y estar atentos a las que se encuentran en proceso de aprobación con la finalidad de lograr las exportaciones a los destinos involucrados.			
		6. Contribuir al uso sostenible de los recursos naturales de las regiones en donde se desarrolla la actividad para minimizar el impacto en el medio ambiente.			
		7. Contribuir, mediante el desarrollo del sector, en la reducción de la pobreza y mejora de las condiciones de vida de los involucrados.			

Visión : Para el año 2026, El Perú será reconocido por unos de los principales exportadores de uva de América Latina, ofreciendo una uva de calidad estándar internacional a través del desarrollo de buenas prácticas en el uso de recursos, logrando promover el progreso social, cultural y medio ambiental de las zonas productivas así como la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.

Estrategias	Objetivos a Largo Plazo				Políticas
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	
Tablero de Control	OCP 1.1	OCP 2.1	OCP 3.1	OCP 4.1	Valores . Honestidad: se fomentará entre todos los participantes de la cadena de valor de la producción de uva un ambiente donde prime la verdad, incentivando el actuar alineado a lo que se piensa y dice. . Integridad: se incluirá a la población rural dentro del proceso de desarrollo del País cuidando que las decisiones de la empresa no las afecte. . Competitividad: se incentivará capacitando a todos los actores de la cadena de valor para estar en la capacidad de ser comparados y controlados a través de estándares internacionales. Código de Ética . Buscar la creación de valor y riqueza a través de la elaboración de uva de alta calidad, a través de la mejora continua de los procesos que intervienen en su elaboración. . Promover el desarrollo de buenas prácticas en la elaboración de la uva para preservar el medio ambiente, siendo responsables de no alterar el bienestar de la comunidad. . Contribuir con el crecimiento y desarrollo del País.
	OCP 1.2	OCP 2.2	OCP 3.2	OCP 4.2	
	OCP 1.3	OCP 2.3	OCP 3.3	OCP 4.3	
	OCP 1.4	OCP 2.4			
		OCP 2.5			

Recursos Asignados a los OCP Recursos Financieros



Referencias

- Agencia Peruana de Noticias (2016). América economía, Negocios & Industrias. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/promperu-promovera-exportaciones-de-frutas-y-hortalizas-frescas-en-europa>
- Agencia Peruana de Noticias (2011). Importaciones peruanas de maquinaria agrícola sumaron USD 6,3M durante el primer bimestre. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/importaciones-peruanas-de-maquinaria-agricola-sumaron-us63m-durante-el-primer-bime>
- Agrimundo (2016). *Situación actual del mercado mundial de la uva de mesa*. Recuperado de <http://www.agrimundo.cl/?p=32767>
- Agrobanco (2008). *El cultivo de la uva*. Recuperado de http://www.agrobanco.com.pe/pdfs/publicacionagroinforma/4_cultivo_de_la_uva
- Agro Negocios (2013). Uva peruana: "Hay que producir más de 3,000 cajas/HA. o esto no camina". Recuperado de http://www.agronegociosperu.org/noticias/040713_n1.htm
- Andina (2016). *Texto completo de la exposición del presidente del Consejo de Ministros ante el Congreso*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-texto-completo-de-exposicion-del-presidente-del-consejo-ministros-ante-congreso-626864.aspx>
- Arellano Marketing. (2016). *Estilos de vida*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Asociación de Exportadores del Perú. La uva fue el principal producto de agro exportación no tradicional el 2015. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/index.php/prensa/notas-de-prensa/item/537-la-uva-fue-el-principal-producto-de-agroexportacion-no-tradicional-el-2015>

- Asociación de Productores de uva de mesa en el Perú [Provid]. (2016). *Consejo, Misión y visión*. Recuperado de <http://www.providperu.org/>
- Banco Central de Reserva (2016). *Cuadros estadísticos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/2016/cuadros-estadisticos-33-2016.pdf>
- Banco Mundial (2016). *Gasto militar (% del PBI)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS/countries>
- Banco Mundial (2016). *Indicadores del desarrollo mundial*. Recuperado de databank.bancomundial.org
- Barba, G. (2015). Forbes México. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/>
- Bustamante, R. (2015). *Innovación Tecnológica y crecimiento: el caso peruano*. Recuperado de http://economia.unmsm.edu.pe/art/2015/InnovacionT_3.9.15.pdf
- Camet E. (2014) *Perú agricultura moderna viendo el futuro Asia*. Recuperado de <http://www.camara-alemana.org.pe/downloads/PresentacionAGAPEnriqueCamet-ASIAFRUITLOGISTICA.pdf>
- Carpio, R. (2015). Vendimia 2014: conoce las uvas pisqueras. *Gestión*. Recuperada de <http://gestion.pe/tendencias/pisco-uvas-pisqueras-conoce-cepas-joya-arequipa-2091122>
- Carranza, J. (2009). *Influencia del procesado en el valor nutritivo y funcional de la uva blanca* (Tesis doctoral), Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/6960/tesisUPV3198.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [Ceplan]. (2011). *El Perú hacia el 2021*. Lima. Ceplan.
- Cillóniz, F. (2009). Agroindustria, una realidad con grandes expectativas. Noticiero Económico. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/objetivos/220->

especiales/programa-de-compensaciones-para-la-competitividad/3635-el-resurgimiento-del-agro-peruano

D'Alessio, F. (2010). Liderazgo y Atributos Gerenciales. Una Visión Global y Estratégica (1ª ed.) México. Prentice Hall – Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2ª ed.) México - Lima. Pearson.

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplacados* (1ª ed.) Lima, Perú: Pearson.

Del Greco, N. (2010). Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe:81/local/MINSA/2603.pdf>

Ecosac: Jóvenes cambian demanda de uvas. (2016, 15 de agosto). *Gestión*, p. 8.

Guerra-García, G. (1999). Reforma del Estado en el Perú: pautas para reestructurar el Poder Ejecutivo. Lima, Perú: Agenda Perú.

Hecsan (2015). Comercio, agro y el sector financiero jalaron el PIB. Portafolio. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1747539394?accountid=28391>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012- Cuadros Estadísticos*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *La informalidad y la fuerza de trabajo*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1154/cap06.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014a). Aumentó volumen importado de materias primas y productos intermedios para la industria y agricultura. Recuperado

de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/aumento-volumen-importado-de-materias-primas-y-productos-intermedios-para-la-industria-y-agricultura-7795/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014b). *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014c). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones*. Lima. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06_jun2014.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014d). *Producto Bruto Interno Trimestral*. Lima. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/comportamiento-economia-peruana-2014-i.pdf>

Instituto Nacional de Estadística INEI (2015a). *Día mundial de la población 11 de julio*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015b). *Sistema de Información Regional para la toma de decisiones*. Lima. Obtenido de Sistema de Información regional para la toma de decisiones.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016a). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Junio 2016 – Informe Técnico N° 08 – Agosto 2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n08_exportaciones-e-importaciones-jun2016.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016b). Magnitud y crecimiento poblacional.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population/>

Inversiones chilenas en el Perú suman US\$ 16,000 millones. (2015, 15 de marzo). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversiones-chilenas-peru-suman-us-16000-millones-2126181>

Koo, W. (20 de febrero de 2015). Agrodata Perú. Obtenido de

<http://www.agrodataperu.com/2015/02/uvas-peru-exportacion-enero-2015.html>

Lopez, L. (2014). “Evolución y Análisis de la Producción y Exportación de Uvas de Mesa: 2000-2012” Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Comercio

Internacional y Aduanas. Recuperado de

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3595/1/Lopez_ll.pdf

Maximixe (2015). *Riesgo de Mercado: Uva*. Centro de Inteligencia de Negocio y Mercados.

Mercado Salgado, P., & García Hernández, P. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México): un estudio exploratorio. *Estudios gerenciales*, 23(102), 119-135.

Ministerio de Agricultura (2008). Dirección de estadística. Informe de registro de productores de uva en las regiones de Ica, Arequipa, Moquegua, Tacna y Lima provincias.

Recuperado de

[http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/DocumentoFinalVi
d.pdf](http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/DocumentoFinalVi
d.pdf)

Ministerio del Ambiente (2016). Impactos de El Niño de intensidad fuerte a extraordinaria. .

Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/fenomenodelnino/el-nino-en-el-peru-y-sus-caracteristicas/impactos-de-el-nino-de-intensidad-fuerte-a-extraordinaria/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27

Ministerio de Defensa (2004). *Perú en el Mundo, Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (2016). *Principales calificaciones de riesgo soberano*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=222%3Aprincipales-calificaciones-de-riesgo-soberano&catid=90%3Aconsulta-4&Itemid=101017&lang=es

Ministerio de Trabajo (2012). *Informe Anual del Empleo en el Perú 2012*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2012.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2015). *Clasificador de rutas del SINAC (D.S.N°012-2013-MTC)*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/documentos/RESUMEN%20GENERAL_SINAC2014.pdf

Muñoz, J., Castro, J., Dávila, T., Scarpati, Cabrera, L., Mazuelos, A., Inchaustegui, H., Mosco, R., & Romero, G. (2011). *Importancia Geopolítica de los puertos y otros medios de comunicación en la cadena de abastecimiento, en los tres corredores interoceánicos del Perú. Estrategias en los cinco campos de la Defensa Nacional, para darles un valor Geoestratégico (Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN) LXI Maestría en Desarrollo y Defensa Nacional)*. Recuperado de https://xa.yimg.com/kq/groups/19494668/776500521/name/TRABAJO_GEOPOLITICA_FINAL_01JUL2011.docx

Obstfeld, M. (2016). Boletín del FMI: la economía mundial en 2016. Recuperado de

<https://www.imf.org/es/News/Articles/2015/09/28/04/53/soint010416a>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (2002). *Manual de capacitación sobre higiene de los alimentos y sobre el sistema de Análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP)*. Recuperado de

<http://www.fao.org/docrep/005/w8088s/w8088s00.htm>

Organización Mundial del Comercio (2014). *Informe sobre el Comercio Mundial*.

Recuperado de

https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report14_s.pdf

Perú invierte sólo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras Chile destina el 0.5%.

(2014). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-peruano-invierte-solo-015-su-pbi-ciencia-tecnologia-innovacion-mientras-que-chile-invierte-05-2087516>

Peruanos Por el Kambio (2016). Plan de gobierno 2016-2021. Recuperado de:

<http://ppk.pe/plan-de-gobierno/>

Portal del Estado Peruano (2015). Organización del Estado. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Porter, M. (2008). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deustuo.

Producción peruana de uva crecerá este año hasta 470,000 TM, su mayor nivel histórico.

(2014). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/produccion-peruana-uva-crecera-este-ano-hasta-470000-tm-su-mayor-nivel-historico-2106111>

PromPerú (2015). *Calendario 2015: Ferias misiones y actividades de promoción del Perú*.

Recuperado de <http://media.peru.info/promperu/Calendario-Ferias-PROMPERU.pdf>

Provid (2016). *Variedades de Uva de exportación*. Recuperado de

<http://www.providperu.org/main.php>

¿Qué significa que la Reserva Federal de Estados Unidos suba las tasas de interés por primera vez en una década? (2015). *BBC Mundo*. Recuperado de

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/12/151216_economia_aumenta_tasas_interes_estados_unidos_fed_1f

Raygada, J. (2013, 16 de abril). Los Beneficios de una Empresa Agrícola. [Mensaje de Blog].

Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/jorgeraygadasotomayor/2013/04/16/los-beneficios-de-una-empresa-agr-cola/>

Rojas, N. (2016). *Agro negocios Perú. Cómo obtener financiamiento para un Proyecto*

agrícola o agroindustrial. Recuperado de <http://agronegociosperu.org/como-obtener-financiamiento-para-un-proyecto-agricola-o-agroindustrial/>

Rondon, E. (2010). Mercado mundial, exportaciones de uva de mesa y su incidencia en el

Perú: 2000 – 2008 Recuperado de:

<http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/354>

Schwab, K. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014–2015*. Genova: World Economic Forum

Senasa (2014). Dirección de Sanidad Vegetal. Procedimiento: Certificación Fitosanitaria de Uva Fresca Destinada a la Exportación. Recuperado de:

<http://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/2014/12/uva.pdf>

Siicex (2016). Estadísticas de exportaciones peruanas. Recuperado de:

http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmBuscar_Partida.aspx

Vergara, S. (2010). Reporte de Inteligencia de mercados. La uva de cascas producto bandera de La Libertad. Recuperado de

http://www.agrolalibertad.gob.pe/sites/default/files/INFORME%20DE%20INTELIGENCIA%20DE%20MERCADO%20UVA_2010.pdf

World Economic Forum (2016). Competitiveness Rankings. Recuperado de

<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/rankings/>

Zavala Lombardi, Fernando (2016). Una sola Republica, firme y feliz por la unión.

Recuperado de www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/Discurso-de-Investidura-Zavala1.pdf

